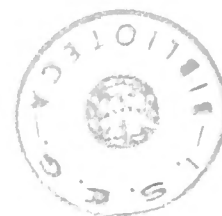


X 960895530

RESERVA 30

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



Mestrado em Gestão

**AS MULTINACIONAIS ESTRANGEIRAS: ANÁLISE
DO GRAU DE ESTANDARDIZAÇÃO DAS SUAS
ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO MERCADO
PORTUGUÊS**

Arménio Leonel Caseiro

ORIENTAÇÃO : Prof. Dr. Augusto Felício

JÚRI CONSTITUÍDO POR:

Presidente: Doutor João Carlos Carvalho das Neves

**Vogais: Doutora Hortência Maria da Silva Barandas
Mestre José Augusto de Jesus Felício**

Junho/1999

ÍNDICE GERAL



ÍNDICE DE QUADROS	3
INTRODUÇÃO	4
1. A COMPETIÇÃO INTERNACIONAL E AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS	7
1.1. As Estratégias Domésticas	7
1.2. As Estratégias Internacionais	8
1.3. As Estratégias Multilocais.....	11
1.4. As Estratégias Globais	14
2. A EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NAS INDÚSTRIAS GLOBAIS	20
2.1. A Origem das Multinacionais	21
2.2. Da Competição Multilocal à Competição Global.....	22
3. A ESTANDARDIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL.....	30
3.1. O Debate da Estandarização <i>versus</i> Adaptação das Estratégias de Marketing Internacional.....	30
3.1.1. A Globalização dos Mercados Segundo T.Levitt.....	35
3.1.2. Crítica às Assunções da Teoria da Globalização	36
3.1.3. Condições para o Êxito de uma Estratégia de Marketing Global	40
3.1.3.1. O Ambiente Externo da Empresa	40
3.1.3.2. O Ambiente Interno da Empresa	46
3.2. Evidências Empíricas.....	52
3.2.1. A Estandarização dos Programas de Marketing	52
3.2.1.1. O Ambiente de Marketing nos Mercados Internacionais.....	53
3.2.1.2. A Prática das Empresas	57
3.2.2. A Estandarização dos Processos de Marketing	69

4. O INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO EM PORTUGAL	71
4.1. Motivos para o Investimento Directo Estrangeiro.....	71
4.2. Teorias do Investimento Directo Estrangeiro	73
4.3. O Investimento Directo Estrangeiro em Portugal	83
4.4. As Empresas Estrangeiras em Portugal	88
4.5. A Importância do Mercado Nacional para as Empresas Estrangeiras.....	93
 5. ANÁLISE EMPÍRICA DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS EMPRESAS ESTRANGEIRAS EM PORTUGAL	 97
5.1. Apresentação do Estudo Empírico.....	97
5.1.1. Dados e Metodologia	97
5.1.2. Procedimentos na Recolha de Dados e Escolha da Amostra	99
5.1.3. O Desenho do Questionário.....	101
5.2. Apresentação e Análise dos Resultados Empíricos.....	103
5.2.1. Nível de Similaridade dos Programas de Marketing	103
5.2.2. A Estandarização por Sectores de Actividade	105
5.2.3. A Estandarização Segundo a Origem das Empresas	107
5.2.4. A Estandarização Segundo o Perfil das Subsidiárias	109
5.2.5. A Estandarização e a Similaridade do Ambiente de Marketing	112
5.2.6. A Estandarização e a Centralização.....	116
 CONCLUSÃO.....	 122
 ANEXOS	 125
Anexo 1 - Lista das Empresas Participantes no Inquérito.....	125
Anexo 2 – Estrutura do Questionário	126
Anexo 3 - A Similaridade dos Elementos de Marketing: Quadros de Resultados.....	130
Anexo 4 - A Similaridade dos Ambientes de Marketing: Quadros de Resultados.....	132
 BIBLIOGRAFIA.....	 134

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1 - O Investimento Directo Estrangeiro em Portugal e a sua Repartição pelos Principais Sectores de Actividade	86
Quadro 4.2 - O Investimento Directo Estrangeiro em Portugal por Principais Países de Origem.....	88
Quadro 4.3 - Empresas com Capital Estrangeiro nas 500 Maiores Empresas.....	89
Quadro 4.4 - O Perfil das Subsidiárias das Empresas Estrangeiras em Portugal.....	91
Quadro 4.5 - Os Elementos Mais e Menos Conducentes à Globalização.....	95
Quadro 4.6 - <i>Ranking</i> dos Factores de Globalização da Indústria Transformadora.....	96
Quadro 5.1 - Nível de Similaridade dos Elementos do Programa de Marketing.....	103
Quadro 5.2 - Nível de Estandarização das Componentes do Marketing-mix segundo o Tipo de Produtos, a Nacionalidade da Empresa, a Importância da Subsidiária, a Forma e Data de Entrada e N° de Países Onde a Empresa Actua	108
Quadro 5.3 - Nível de Similaridade do Ambiente de Marketing e Condições de Mercado por Sectores de Actividade.....	113
Quadro 5.4 - Nível de Similaridade dos Ambientes de Marketing e Condições de Mercado Segundo a Origem das Subsidiárias.....	114
Quadro 5.5 - O Nível de Centralização nas Decisões de Marketing por Sectores de Actividade.....	118
Quadro 5.6 - O Nível de Centralização nas Decisões de Marketing Segundo a Nacionalidade das Subsidiárias.....	120

INTRODUÇÃO

O número de firmas multinacionais que tem vindo a emergir em muitas indústrias tem crescido rapidamente a nível mundial, desde o final dos anos 50. Estas firmas têm vindo a ganhar importância e a crescer em número e dimensão a taxas inéditas, afirmando-se hoje como os principais competidores nos mercados nacionais de um número crescente de países (Jepma, Hager e Kemphuis, 1996). Ainda recentemente, em 1993, a revista *Economist* estimava que as 300 maiores multinacionais possuíam um quarto do total dos activos mundiais existentes nesse ano e que cerca de metade da produção industrial total seria da responsabilidade destas multinacionais ou de estruturas organizacionais similares.

Os observadores deste fenómeno comentam que ele é uma consequência da progressiva homogeneização dos mercados que essas multinacionais também alimentam e do contínuo desenvolvimento tecnológico, especialmente no ramo das telecomunicações. Mas esta crescente internacionalização dos negócios, que alguns preferem chamar de globalização, tem permitido que as estratégias do marketing internacional tenham entrado para o meio de um intenso debate, fruto da cada vez maior complexidade dos mercados internacionais, cada vez mais integrados e a exigirem das multinacionais a reconceptualização de grande parte das suas habituais estratégias e procedimentos de gestão. Concretamente, determinar o grau de standardização eficiente que deve acompanhar as práticas de marketing internacional e conhecer qual o nível de centralização correcto a usar no processo de tomada de decisão são áreas de interesse que tem vindo a colher crescente atenção junto dos gestores internacionais e da comunidade académica ligada às áreas da gestão dos negócios internacionais.

Por isso, uma discussão que já havia conhecido um primeiro fôlego na década de sessenta, volta hoje a estar no centro de um renovado debate onde coexistem posições algo polémicas, mas onde todos lastimam a falta de estudos empíricos (uma deficiência que sempre existiu na abordagem desta matéria) que consiga alguma avaliação da reconhecida e extensa quantidade de modelos conceptuais e normativos, mais ou menos dispare, que têm sido elaborados como matéria prima para alimentar, de uma forma viva mas em grande medida inconclusiva, este debate da standardização *versus* adaptação das estratégias de marketing internacional.

O objectivo deste trabalho é justamente tomar parte neste debate, centrando a nossa atenção na investigação do comportamento das empresas estrangeiras que actuam em Portugal, nomeadamente procurando investigar porque o fazem e como procedem.

Nesse intuito, o trabalho foi dividido em cinco capítulos. No primeiro, apresentar-se-á uma sintética exposição conceptual sobre as opções estratégicas disponíveis para as firmas que se sintam atraídas pelos novos desafios dos mercados internacionais. Num segundo capítulo, far-se-á um breve resumo histórico de como chegamos à situação actual de crescente internacionalização ou globalização dos negócios das firmas globais. De seguida, no terceiro capítulo, abordaremos com maior pormenor o que está em causa na standardização das estratégias de marketing internacional, também designadas de estratégias de marketing global. No quarto capítulo, centrar-se-á a atenção nas razões potenciais que podem estar na base do interesse das empresas em internacionalizarem as suas actividades. Para isso, focar-se-ão, resumidamente, as principais teorias do Investimento Directo Estrangeiro, o que nos ajudará a compreender porque as firmas procuram os mercados externos, nomeadamente o português. Aproveitar-se-á aqui para apresentar as conclusões do estudo empírico efectuado junto de 57 subsidiárias de

empresas estrangeiras instaladas em Portugal, sobre quais os factores globalizantes que identificam nos sectores de actividade pertencentes à indústria transformadora portuguesa. No quinto capítulo, apresentaremos também as principais conclusões do estudo empírico realizado às mesmas subsidiárias, concebido para avaliar o grau de standardização das estratégias de marketing das empresas estrangeiras instaladas em Portugal. A terminar, encerramos com um capítulo de conclusões onde as principais avaliações críticas dos resultados empíricos obtidos serão reforçadas.

1. A COMPETIÇÃO INTERNACIONAL E AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS

1.1. As Estratégias Domésticas

À medida que as empresas vão crescendo e fortalecendo as suas ambições, vão modificando as suas opções estratégicas.

Geralmente, as empresas começam por ser empresas domésticas, orientadas etnocentricamente, fazendo uso da terminologia de Chakravarthy e Perlmutter (1985). Isto é, a sua estratégia é desenhada e desenvolvida tendo como centro das suas atenções o mercado doméstico, as necessidades e os interesses dos consumidores, as tendências da indústria, as tendências económicas, culturais e tecnológicas, os fornecedores e os concorrentes nesse mercado. Tudo o que não se passa no mercado doméstico deixa de ter para si relevância. O limite geográfico para a sua actuação é o seu país, podendo aí explorar um ou mais segmentos de mercado.

Uma firma com esta estratégia apresenta-se vulnerável à emergência de novas tecnologias ou à chegada de competidores externos providos com produtos superiores ou com agressivas estratégias de marketing.

1.2. As Estratégias Internacionais

Quando procura o mercado externo para colocar a sua produção, diz-se que a empresa passou a utilizar uma estratégia internacional.

Dentro desta estratégia, a empresa estende para o exterior o seu marketing e os seus produtos, mas a produção continua a ser feita no mercado doméstico. A orientação desta estratégia é, no entanto, ainda etnocêntrica, orientada e focada no mercado interno. O mercado externo é considerado, apenas, como uma extensão do seu mercado doméstico. Por isso, a ligação da empresa ao exterior é efectuada por intermédio de uma divisão da empresa que executa a transferência dos produtos produzidos internamente para o mercado externo.

Nesta fase, a falta de experiência e familiaridade com as condições existentes nos mercados externos e ainda os limitados recursos para grandes movimentos competitivos motiva a que a orientação não seja mais ousada, mantendo-se antes centrada no desenvolvimento do seu *core business* que vem da fase anterior. Isto é, continua a produzir os produtos que melhor sabe produzir e que fizeram crescer a empresa até esta fase, enquanto procura, digamos que, potencializar internacionalmente as competências que detêm na exploração do seu negócio ao nível doméstico. Com esta estratégia cautelosa consegue aproveitar, com um grau de risco reduzido, as economias de escala na produção resultantes da distribuição dos seus produtos em novos mercados.

Neste estágio de início do processo de internacionalização, a forma como a firma decide entrar nos mercados externos deriva da avaliação que faz das potencialidades desses mercados *versus* o risco que associa ao país onde estes se localizam. Uma grande variedade de modos de operar nos mercados externos pode assim ser adoptada, indo desde a forma da simples exportação dos produtos produzidos internamente até à constituição de subsidiárias próprias nos mercados externos escolhidos. Como formas de entrada intermédia está o licenciamento de produtos, contratos de produção e estabelecimento de *joint-ventures* com empresas locais.

A opção por uma destas formas está dependente do nível de recursos e investimentos que se pretendam canalizar para o exterior, ou seja, com o grau de importância que se atribui aos mercados externos e também com o grau de maturidade que a empresa apresenta no envolvimento com esses mesmos mercados.

Assim, numa fase inicial, em que não se tem nem experiência internacional nem conhecimentos sobre o meio envolvente desses mercados, o modo de entrada poderá basear-se na exportação, sobretudo se os mercados externos são considerados semelhantes ao doméstico ao nível das práticas comerciais e ao nível das características dos consumidores. Já a forma de *joint-ventures* poderá ser recomendada para a situação inversa, ou seja, quando já se têm contactos estabelecidos com os competidores externos e se tem a percepção que estes se apresentam diferentes do mercado doméstico ao nível do seu ambiente sócio-económico.

Neste caso, a empresa associando-se a um competidor local busca, basicamente, conhecimentos e contactos com as estruturas de marketing locais. Por isso, esta estratégia é a mais usada pelas empresas estrangeiras nas suas tentativas de entrada no mercado nipónico (Craig and Douglas, 1989).

A constituição de *joint-ventures* ou de subsidiárias próprias tem ainda vantagens ao nível do controlo sobre as operações desenvolvidas no exterior e na obtenção de retornos potencialmente mais elevados. Mas, para empresas com menor experiência e expectativas sobre os mercados internacionais, a opção continua a ser pelos modos de entrada que exigem menores compromissos.

Independentemente da forma o que é generalizadamente observado é que todas as empresas iniciaram a sua “vida” no exterior adoptando esta estratégia - sendo o sucesso, nesta fase, determinante para que a empresa se aventure para a estratégia seguinte.

Com efeito, à medida que a empresa atravessa esta fase vai recolhendo informações sobre as diferenças no ambiente económico, os padrões da procura e o grau de competição que esses mercados externos apresentam relativamente ao seu mercado doméstico e, numa natural progressão, a firma “aprende” que os mercados externos apresentam diferenças relativamente ao mercado doméstico.

Quando começa a dar maior importância a estes mercados externos - por exemplo, por considerar que o mercado interno está saturado ou não tem a dimensão adequada para a capacidade produtiva da empresa ou ainda porque pretende retaliar à entrada de competidores estrangeiros no seu mercado - tem que estar preparada para as exigências específicas que uma opção por um maior envolvimento nos mercados externos envolve.

1.3. As Estratégias Multilocais

Efectivamente, à medida que a empresa se preocupa em penetrar mais nos mercados externos com o objectivo de começar a capitabilizar os conhecimentos e contactos que foram estabelecidos até agora e decide responder às diferenças dos mercados externos, está a optar por uma nova orientação estratégica, que geralmente se designa de mult-doméstica. A empresa deixa de ser internacional e passa a ser denominada de multinacional.

Aqui a empresa tem posições em diversos mercados externos mas, insatisfeita, procura novas direcções para a expansão e crescimento dos seus negócios. Que não têm, necessariamente, de passar pela conquista de novos mercados em novos países.

Concretamente, dentro desta estratégia, a empresa formula estratégias diferenciadas para cada país onde desenvolve a sua actividade. A sua orientação deixa de ser etnocêntrica e passa a ser considerada policêntrica (continuando com a terminologia de Chakravarthy e Perlmutter), isto é, assume que os mercados e a forma de efectuar o marketing dos seus produtos em cada mercado externo são únicas, pelo que a única maneira de ser bem sucedido internacionalmente passa pela adopção de estratégias de marketing baseadas numa adaptação do marketing mix doméstico de modo a assim se ir ao encontro das preferências dos consumidores *target* e das práticas de negócio locais, apreendidas durante a fase anterior.

Mas, como aqui a grande preocupação é o de crescer através do melhor aproveitamento das potencialidades de cada mercado, tal implica que a política de produto sofra profundas alterações relativamente ao que sucedia na opção estratégica anterior.

Efectivamente, à medida que a firma adquire maior experiência, o desenvolvimento de produtos e de linhas de produtos que ofereçam reais perspectivas de crescimento, passa a merecer uma maior amplitude de esforço, embora mantenha a sua atenção concentrada na concepção e implementação de estratégias de marketing que permitam mais eficientemente a aceitação, em cada mercado, das suas linhas actuais de produtos. Como área central desta estratégia está ainda a contínua investigação e procura de entrada em novos negócios.

Nesta estratégia não se buscam novos mercados externos mas o melhor aproveitamento das potencialidades dos mercados onde a empresa se instalou na fase anterior. Por isso, extensões às linhas de produtos já comercializadas e criação de novas variantes assim como o desenvolvimento de novos produtos e serviços orientadas para necessidades locais específicas constituem a base da sua política do produto.

Mas esta nova dinâmica ao nível da política de produto pode ainda ser potencializada se a empresa possuir marcas e/ou uma imagem de reconhecimento regional ou mundial ou competências específicas (na área tecnológica por exemplo) susceptíveis de lhe conferir, perante os competidores locais, vantagens competitivas no marketing de novos produtos ou de variantes aos já existentes.

Nalguns casos, as marcas, ou a entrada para novos negócios, são mesmo adquiridas às empresas domésticas locais com o objectivo, mais uma vez, de aproveitar sinergias com

as actividades já existentes. Por exemplo, para partilhar o *know-how* na área da gestão e do marketing, adquirido no desenvolvimento da actividade de base, e assim melhor capitalizar as potencialidades que essas marcas ou novos negócios possuam para o mercado local.

As empresas que seguem esta estratégia tomam as suas decisões com base no potencial de crescimento e desenvolvimento dos mercados locais mas também procuram a realização de sinergias várias entre os novos projectos e a sua actividade em curso. Desde logo há a preocupação em capitalizar as actuais estruturas organizativas desenvolvidas na estratégia anterior, identificando oportunidades para a partilha de despesas de marketing e utilização conjunta das estruturas de produção e distribuição por uma linha de produtos mais ambiciosa e mesmo pelo desenvolvimento de novos negócios. Craig e Douglas (1989) defendem que os custos administrativos podem agora ser diluídos por um maior volume de vendas, reduzindo-se assim os custos operacionais. Wind e Douglas (1987), além da partilha de activos físicos, focam também a vantagem de, agora, se poderem partilhar activos intangíveis como os conhecimentos em *Know-How* tecnológico ou os conhecimentos, entretanto acumulados, sobre o mercado (contactos e relações estabelecidas com distribuidores, agências publicitárias, etc.) – vantagens susceptíveis de tornar a decisão de entrar em novos negócios, ou em alargar a base dos produtos actuais, menos onerosa.

Ao nível do processo de marketing, esta estratégia permite grande autonomia a cada subsidiária: passa a poder recrutar gestores locais com a responsabilidade de desenvolver e implementar a estratégia assim como gerir as operações correntes do

negócio, substituindo os executivos da sede da empresa numa função que, antes, era do seu âmbito.

Ainda como nesta estratégia o marketing é desenhado em função da especificidade de cada mercado local, a autonomia na sua concepção e implementação acaba por ser natural e, por isso, torna-se pouco previsível existirem pontos comuns entre as estratégias de marketing utilizadas em cada um dos diferentes mercados externos onde a empresa se encontra implantada.

Digamos que, agora, se deixou de exportar a estratégia doméstica para os mercados internacionais, como antes acontecia, para se passar a desenvolver e implementar estratégias específicas às exigências de cada país, de uma forma autónoma, sendo o mercado doméstico apenas um entre os diversos mercados da empresa. A empresa, designada de multinacional, passa assim a deter uma multiplicidade de estratégias.

1.4. As Estratégias Globais

Estratégias distintas são as das chamadas multinacionais globais, ou firmas globais, que buscam para os negócios da firma uma orientação mais global que passa, fundamentalmente, pelo desenvolvimento e implementação de uma maior coordenação das operações das subsidiárias e uma maior integração das estratégias levadas a cabo nos diversos países onde a empresa actua.

Há autores, como Keegan (1989), que tentam diferenciar este tipo de empresas das firmas transnacionais definindo que, as primeiras, ou adoptam uma estratégia de

marketing global ou então uma estratégia de *sourcing* global, enquanto as transnacionais, por definição, apresentam uma estratégia que compreende estas duas componentes. Uma firma como a Harley Davidson seria, neste sentido, uma firma global dado não dispôr de unidades produtivas fora do seu mercado doméstico (ou em mais que um país). A mesma designação teriam firmas que colocassem os seus produtos apenas no mercado doméstico mas que mantivessem uma política de *sourcing* global para abastecer esse mercado doméstico. Isto porque não estariam, em qualquer dos casos, a globalizar todas as actividades da sua cadeia de valor.

Para este trabalho, todavia, e à semelhança do que correntemente se faz na literatura, não iremos manter esta diferença e reportar-nos-emos às multinacionais globais ou transnacionais de uma forma indistinta. Isto porque, mais que a diferença apresentada entre firmas globais e transnacionais, o objectivo é destacar a diferença de orientação entre estas e as empresas orientadas por uma estratégia multilocal.

E esta diferença consiste numa nova forma de perspectivar o desenvolvimento dos diversos negócios da empresa localizados nos diversos mercados externos. A anterior orientação multilocal dá lugar a uma nova orientação, de tipo geocêntrica, em que os mercados mundiais passam a ser vistos como um conjunto de espaços interrelacionadas e interdependentes e, por isso, a exigirem ser abordados com estratégias integradas.

É uma estratégia que tem em vista o crescimento e desenvolvimento da actividade da empresa numa escala mundial. Onde não interessa apenas ter a melhor quota de mercado num dado país mas antes ter a melhor quota a nível mundial.

É assim uma mudança de direcção no sentido de desenvolver e implementar uma estratégia e uma afectação de recursos não à escala de cada mercado local mas antes a uma escala global.

A empresa passa a olhar para o mercado global (composto pelos diversos mercados locais) para nele procurar as políticas óptimas de utilização de recursos, para nele escolher a(s) indústria(s) a explorar, para nele seleccionar o(s) segmento(s) de mercado *target* e as estratégias de marketing que melhor lhe possam propiciar, no seu todo, e nessa escala global, a maximização da sua *performance*.

Uma vantagem importante que esta estratégia proporciona, relativamente à anterior, resulta da possibilidade de, nesta, se poderem explorar potenciais sinergias advindas, justamente, de agora se operar numa escala global, onde as subsidiárias deixam de dispôr da autonomia de gestão de que usufruíam na fase anterior.

Efectivamente, competências e activos que sejam transferíveis entre os diferentes países do mercado global ou entre diferentes negócios, tais como a produção de investigação e tecnologia, as competências de gestão, as marcas de reconhecimento internacional ou a própria imagem da empresa podem, aqui, ser potencializadas globalmente, proporcionando à empresa global a realização de sinergias de origem diversas.

Na terminologia de Porter, estas sinergias proviriam da possibilidade de consolidar ou “centralizar algumas das actividades da cadeia de valor e também das actividades de apoio” da multinacional global (Porter, 1986b). E na verdade, hoje, praticamente todas as empresas globais consolidam ou centralizam as suas actividades de investigação e desenvolvimento, e mesmo as de produção e *sourcing*, no seu país de origem, onde,

geralmente, se localiza a sua sede. Visam com isso evitar desnecessárias duplicações e dispersões de esforços quando actuam nos diversos mercados em que operam, ou seja, obter ganhos de eficiência na exploração dos seus mercados globais.

Hamel e Prahalad (1985) sustentam que com esta estratégia, além da partilha de experiências e competências entre os mercados e negócios, também é possível partilhar os *cash-flows* ou lucros entre diferentes países ou negócios, isto é, *cash-flows* de um país podem ser transferidos para investir numa oportunidade de negócio num outro país quer, porque se apresenta como atractivo, quer porque se pretende - tão só - responder agressivamente a um movimento competitivo de um competidor global, eventualmente num mercado onde a firma global detem uma boa posição. É um ataque-resposta utilizando recursos gerados por outra subsidiária, num outro país, eventualmente até noutro negócio (“cross-subsidization”).

Existindo coordenação e integração das estratégias implementadas em cada país, é ainda possível realizar potenciais economias de escala na área da produção e logística assim como dispôr de competências e conhecimentos provenientes de uma base geográfica mais alargada e diversa.

Estas economias de escala serão tanto mais acentuadas quanto maior for o grau de estandardização das linhas de produtos produzidas e comercializadas globalmente. Isto porque, a estandardização da linha de produtos entre os diversos países proporciona oportunidades para racionalizar a produção, o *sourcing* e ainda os sistemas logísticos (todas as actividades a montante da produção) da empresa com evidentes ganhos de eficiência (ao nível dos custos produtivos) no desempenho dessas actividades numa base global.

Porter (1986b) defende mesmo ser esta vertente fundamental para melhor obter os ganhos de uma configuração de actividades mais concentrada, dado que uma linha de produtos estandardizada facilita a coordenação de todas as actividades da cadeia de valor da empresa global.

Pela mesma ordem de razões um programa de marketing totalmente estandardizado seria, potencialmente, ainda mais passível de gerar elevadas economias de escala. Isso mesmo defendem autores diversos como Levitt (1983), Yip (1992), Douglas e Craig (1989) ou Porter (1986) enquanto defendem ser um programa de marketing estandardizado uma das dimensões necessárias para a descrição de uma estratégia global.

Assim, em síntese, a opção por este tipo de orientação estratégica “obriga” a firma ao cumprimento de 6 requisitos, que passam por: (1) a participação nos mercados mundiais, aqui entendidos como globais; (2) o desenvolvimento de uma política do produto *standard* ao nível do seu *core*, de modo a que o seu marketing possa ser efectuado nos mercados mundiais com mínimas adaptações locais; (3) a estratégia de marketing a utilizar nos mercados globais deverá ser desenvolvida uniformemente, embora não seja estritamente necessário que todos os elementos do marketing-mix o sejam; (4) as actividades da cadeia de valor deverão ser separadas de modo a que cada actividade possa localizar-se nos diversos mercados externos de forma estratégica mas com a preocupação de centralizar essas actividades, tanto quanto possível, num número reduzido de países. Isto para, como já se fez referência, poder beneficiar de economias de escala operacionais, melhorar a curva de aprendizagem no desempenho dessas actividades, beneficiar das vantagens comparativas do país onde essas actividades se

localizam e ainda capitalizar as possibilidades de melhorar a coordenação de actividades estreitamente relacionadas, caso da produção e investigação e desenvolvimento; (5) essas actividades devem ainda apresentar-se coordenadas para melhor potencializar economias de escala e transferência de *know-how* entre as actividades dispersas (Porter, 1986b); (6) qualquer movimento competitivo terá também que ser efectuado de forma integrada, isto é, tendo em conta os impactos provocados ou a provocar em outros países e em outros competidores.

A conceptualização de uma estratégia deste tipo, com base nestas dimensões, não é, todavia, genericamente aceite. Entre muitos dos autores que se têm debruçado sobre estas questões não existe, efectivamente, consenso, nem quanto àquele número de requisitos nem quanto ao conteúdo de algumas delas.

Esta é, de resto, uma área que tem suscitado grande discussão, em muito por não existirem consensos sobre quais as estratégias de marketing internacionais que melhores níveis de *performance* poderão proporcionar às empresas globais no decurso da sua actividade. Esta discussão será exposta adiante.

2. A EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NAS INDÚSTRIAS GLOBAIS

2.1. A origem das Multinacionais

A internacionalização das empresas só começou seriamente, pelo menos de uma forma mais extensiva, a partir do início deste século.

No entanto já no final do séc. XIX se identificaram as primeiras vagas de competidores globais. Efectivamente, mesmo não estando criadas as condições estruturais para que estas pudessem florescer, já nessa época era possível identificar firmas com um âmbito de actuação global no aproveitamento de situações de vantagens comparativas clássicas: os bens estavam indisponíveis num mercado e por isso eram importados de outros, ou então, como consequência da diferença na dotação dos recursos ou factores produtivos entre estados soberanos, alguns países e as suas unidades produtivas tornavam-se fornecedores desejáveis para outros.

A estratégia era assim assente na exportação de produção local conseguindo-se, com a sua aplicação, que muitas indústrias nacionais passassem a indústrias regionais na sua abrangência.

Mas é de facto no início do século que surge a 1ª vaga de empresas com operações mais globais em termos de cobertura geográfica. Empresas como a Ford, a Singer ou a Gillette dominavam nos anos 10 os mercados mundiais nos seus sectores de actividade e já operavam com recurso a estratégias mundiais integradas (Porter, 1986a).

Os avanços tecnológicos da época já permitiam crescentes economias de escala na produção e estavam a tornar possível que a industrialização e os conhecimentos entre os povos estivessem a ser melhor difundidos contribuindo, assim, determinantemente para que o comportamento dos consumidores nos diversos países, sobretudo países da Europa Ocidental e Estados Unidos da América, caminhassem no sentido de uma maior homogeneidade de gostos e estilos de vida e logo de padrões de consumo.

Os sistemas de transporte (caminho de ferro, navio a vapor e camiões de carga mais potentes), os meios de comunicação (o telégrafo e depois o telefone) e também as barreiras alfandegárias ao comércio (que se mantinham em níveis modestos) animavam o florescimento das vantagens destas novas empresas produtoras em grande escala.

Entre os anos 20 e 50, todavia, esta conjuntura alterou-se. Surgem fortes vagas de nacionalismos, sobretudo na Europa, com resultantes subidas das barreiras fiscais ao comércio internacional (a crise dos anos 30 e a 2ª Grande Guerra estão em larga medida na origem destes movimentos) em paralelo com o florescimento de uma grande rede de cartéis e outro tipo de acordos inter-empresas fortemente inibidores da concorrência e do comércio internacional. Em consequência, o surto de internacionalização das economias abrandou.

Muitas empresas que actuavam, até então, com uma estratégia global inflectiram para uma estratégia de actuação denominada de multidoméstica (ou “multilocal”), ou seja, constituíram-se como uma federação de subsidiárias autónomas dispersas pelos diversos mercados externos onde a empresa decidia desenvolver o seu negócio.

Era uma actuação baseada em estratégias que se centravam em países individualizados sem interdependência inter-mercados nacionais, o que na Europa, composta por diversos estados soberanos, dava origem a empresas com elevado número de estratégias distintas em resultado das suas subsidiárias gozarem de elevado grau de autonomia na sua concepção e aplicação.

2.2. Da Competição Multilocal à Competição Global

Mas entre os anos 50 e 70 acontecia o volte-face nesta situação. Os mesmos factores externos que haviam empurrado as empresas a optarem por estratégias multidomésticas favoreciam agora a adopção de estratégias globais. Com efeito, nesse período, o ritmo de inovação tecnológica acelerou decisivamente, proporcionando que os sistemas de transporte se tornassem cada vez menos onerosos e cada vez mais rápidos e potentes (com a difusão de camiões de carga, navios e aviões mais potentes) favorecendo a procura de economias de escala na produção, ou seja, tornando compensador concentrar de novo as actividades operacionais dessas empresas.

Este ritmo de inovação tecnológica provocava também fortes reduções na vida útil dos produtos, o que constituía mais uma razão para a concentração da produção e para a procura de mercados mundiais capazes de criar volumes de vendas que pudessem ser obtidas com fortes economias de escala. Só assim era possível amortizar os elevados custos da crescente inovação tecnológica introduzida nesses produtos.

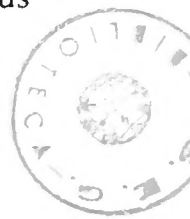
Do lado das forças do mercado também se evidenciam forças particularmente positivas para este novo surto de globalização das indústrias. Referimo-nos concretamente aos rendimentos dos diversos estados europeus, especialmente os mais industrializados que, recuperados da destruição provocada pela 2ª Grande Guerra, haviam beneficiado, durante a década de 60, de taxas de crescimento dos seus níveis de rendimento per capita homogeneamente muito elevadas.

Esta situação, aliada à melhoria dos sistemas de transporte e comunicações, proporcionou, naturalmente, um maior intercâmbio de informações e experiências entre as diferentes culturas, criando as condições para uma maior convergência de estilos de vida e gostos nesses mercados. As empresas, considerando esta mudança, passaram a considerar esses mercados cada vez mais homogêneos e, portanto, capazes de serem satisfeitos sem ser necessário a localização da sua actividade produtiva nesses mercados.

As próprias infraestruturas de marketing assim como as práticas comerciais, visivelmente cada vez mais similares entre os países - mais uma vez sobretudo entre os mais industrializados - favoreciam também esta homogeneização das necessidades individuais, um fenómeno que era ainda promovido, por parte dessas empresas, pela utilização das primeiras políticas promocionais desenvolvidas globalmente.

Face a este quadro, as empresas passam a assentar a sua actuação seguindo estratégias globais, caracterizadas pela concentração na disposição das suas unidades produtivas relativamente à estratégia antecedente e passando a utilizar produtos cada vez mais homogêneos - daí o aparecimento do conceito de “produto global”: produtos

semelhantes, pelo menos nos seus elementos constituintes e *design* - colocados nos seus diversos mercados externos.



Dentro de cada país, todavia, as empresas que apostavam nesta nova estratégia, não consideravam os consumidores de uma forma homogénea, procedendo antes, tendencialmente, a uma forte segmentação dos mercados onde actuavam. Esta situação não punha no entanto em causa a proliferação de produtos homogéneos mundiais, antes facultava a estas empresas o desenvolvimento de uma estratégia, denominada por estratégia global focada em determinados segmentos de mercado. Isto porque estes segmentos sendo distintos dentro de cada país, ao nível dos seus níveis de rendimento, de características culturais, demográficas, etc., tinham outros semelhantes junto dos demais mercados externos. Era possível, deste modo, em vez de se ter como alvo o mercado mundial de dado sector, ter-se um segmento de mercado mundial mais pequeno mas mais homogéneo.

Esta conjuntura que proporcionou níveis de comércio internacional sem precedentes, teve ainda na atitude dos diferentes governos uma atitude benevolente, verificando-se neste período, um forte decréscimo nas barreiras pautais e não pautais ao comércio, especialmente no mercado americano e europeu.

Os cartéis internacionais foram-se extinguindo e outros pactos económicos e regionais foram-se estabelecendo no sentido de favorecerem o comércio e o investimento. A actual União Europeia é um dos exemplos mais bem sucedidos desta evolução.

Autores como Porter (1986a) sublinham ainda que todas estas forças, que conduziram as empresas à escolha de estratégias globais, são auto-alimentadas por estas mesmas estratégias. Isto é, as estratégias globais destas empresas também têm contribuído para a homogeneização das necessidades dos consumidores e das práticas comerciais nos diferentes países. É que estas estratégias além de promoverem marcas uniformemente, numa base mundial, dentro de cada indústria, também geram a globalização dos seus fornecedores e, ponto importante, proporcionam o desenvolvimento e crescimento das comunicações internacionais assim como dos media globais.

A partir dos anos 70, a dimensão deste meio envolvente consolida-se, e generaliza-se, por uma escala geográfica mais ampla. As preferências e os gostos dos consumidores, desde o início dessa década, têm mantido uma tendência de crescente homogeneidade, agora mesmo mais extensiva em termos geográficos, na medida em que, alguns países menos desenvolvidos da América Latina e do Leste Europeu, com a democratização dos seus sistemas políticos e a crescente abertura dos seus sectores económicos à iniciativa privada e ao investimento estrangeiro, têm-se aproximado dos países mais industrializados da “triade” (recorrendo à terminologia de K. Ohmae, 1985).

Também é a partir da década de 70 que os denominados Novos Países Industrializados se assumem como verdadeiros competidores internacionais, alargando a extensão e o nível da agressividade comercial na disputa desses mercados internacionais, cada vez mais homogéneos.

Em simultâneo, são cada vez mais visíveis a identificação de segmentos globais de consumidores com características e necessidades mais homogéneas inter-segmento, o que tem motivado as empresas a globalizarem indústrias dos bens de consumo

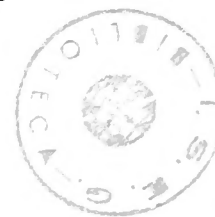
(especialmente as de bens de consumo que apresentam no mercado os seus produtos em *package*) - um tipo de indústrias tradicionalmente explorados por uma estratégia de tipo multilocal.

Entretanto, também se vem assistindo a uma maior globalização de novas indústrias, especialmente na área dos serviços, consequência das economias de escala nas actividades de apoio proporcionado pela introdução e rápido desenvolvimento das tecnologias de informação neste sector. Esta situação tem, inclusive, auxiliado estas empresas globais nos seus intentos de intensificação da coordenação das diversas actividades necessárias à criação física do produto, ou serviço, e ao seu marketing (actividades primárias na terminologia de Porter).

As firmas de serviços na área do desenvolvimento de *hardware* e *software* são mesmo as que melhor têm aproveitado os benefícios das estratégias globais, conseguindo configurar as suas actividades - nomeadamente o nível do desenvolvimento e *procurement* - e os seus mercados, numa base verdadeiramente mundial. Já em outras indústrias, no entanto, se têm constatado alguns sinais que apontam para uma certa moderação, por parte das empresas aí instaladas, na total globalização das suas estratégias, especialmente ao nível do *sourcing* e da sua política do produto.

As razões derivam das expectativas criadas sobre os níveis de desenvolvimento tecnológico possíveis no futuro, que alguns autores (por exemplo Kashani, 1989 ou Doz, 1987) acreditam poder vir a permitir, em certas actividades, a redução da escala eficiente de produção o que, a acontecer, tornaria a concentração da produção em grandes unidades produtivas susceptível de vir a criar deseconomias de escala. Exemplificam com o que já hoje se verifica em algumas unidades fabris que, estando

equipadas com modernas tecnologias, estão na posse de uma maior flexibilidade e eficiência não sensível à escala produtiva.



Mas também existem outros argumentos, de sentido oposto, que defendem que o actual estado do desenvolvimento tecnológico, ao permitir a produção de múltiplas variedades de produtos numa única unidade fabril, poderá vir a encorajar a globalização de indústrias que, antes, perante os requisitos de diferenciação dos produtos solicitados pelos consumidores dos diferentes países haviam permanecido mult-domésticas.

Do lado dos custos, tem sido visível, nas últimas décadas, um abrandamento na velocidade de desenvolvimento dos sistemas de transporte e, consequentemente, os custos que as empresas têm suportado, na utilização destes serviços, não têm decrescido com a mesma intensidade do passado.

Também as próprias barreiras pautais ao comércio, sobretudo as barreiras não pautais - com maior expressão nos períodos de maior crise internacional - juntam-se aos factores que têm levado as empresas a optarem por uma maior dispersão geográfica das actividades da sua cadeia de valor. A tendência para a concentração passada, por um lado, não é tão necessária (não é tão vantajosa) e, por outro, é menos oportuna.

De facto, cada vez são mais os governos que pressionam e incentivam as empresas globais a desenvolverem as suas actividades no país onde fazem a distribuição dos seus produtos de modo a, assim, poderem partilhar da sua experiência e dos seus conhecimentos e, ainda, melhorar o tecido industrial e o emprego dentro das fronteiras do país que dirigem.

Mas se do ponto de vista da configuração das actividades, a estratégia das empresas globais tem contemplado uma maior dispersão das suas actividades, do ponto de vista da coordenação, a tendência é justamente a oposta.

O desenvolvimento de novas tecnologias, na área dos sistemas de informação e das telecomunicações, têm propiciado que os custos de comunicação e, consequentemente, os de coordenação das actividades das empresas globais se tenham reduzido crescentemente. As possibilidades são de tal ordem que, hoje, já existem firmas, caso da Boeing, que desenham os seus produtos em cooperação com os seus fornecedores, através do uso de tecnologias de *design on-line*, com todo o processo a ser acompanhado pelos executivos da sede dessas empresas (Hamel e Prahalad, 1985). Efectivamente, a crescente computarização das actividades produtivas, e mesmo de outras da cadeia de valor da empresa global, têm revelado um grande potencial para este objectivo de maior coordenação das actividades da empresa global. Esta é, aliás, uma área onde existem fortes expectativas de que contínuos desenvolvimentos se sucederão.

Também à medida que os países se vão desenvolvendo e aproximando os seus estilos de vida, especialmente nos países industrializados e nos chamados Novos Países Industrializados, tal é acompanhado de uma maior homogeneização nas suas infraestruturas de marketing e nas suas práticas comerciais, o que também facilita o esforço de coordenação das actividades das empresas globais nos diversos mercados externos em que se encontram activas.

Também a observação da evolução dos mercados tem ainda permitido considerar que a mobilidade dos consumidores e o intercâmbio de informação continua em crescendo, o que tem proporcionado a este tipo de firmas o prosseguimento e mesmo a intensificação

da sua política do produto centradas em marcas lançadas e promovidas à escala mundial. Tal situação cria, todavia, a necessidade de tornar consistente a sua reputação nos diversos mercados. Este é, aliás, o aspecto crucial para que a competição global possa ser bem sucedida: a imperativa necessidade das múltiplas actividades da firma global estarem coordenadas.

3. A ESTANDARDIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

É hoje crescentemente aceite que vivemos numa era de globalização, em que o estudo das indústrias, das estratégias e das organizações precisam ser efectuadas numa perspectiva global.

Porter (1991), Ohmae (1989), Prahalad (1985) entre outros, assinalam que nos próximos tempos, o sucesso ou o fracasso de um empreendimento empresarial dependerá da sua aptidão para competir eficazmente nos mercados mundiais. Mas tal como já aludimos no capítulo 2, não tem sido pacífico obter a definição da melhor estratégia para abordar esses mercados internacionais.

3.1. O Debate da Estandardização *versus* Adaptação das Estratégias de Marketing Internacional

No que respeita à área do marketing internacional, a questão fundamental que permanece em aberto, prende-se com a definição de qual o grau de estandardização que as estratégias de marketing internacionais (ao nível dos programas e processos de marketing) devem conter, para que as empresas possam otimizar o aproveitamento das oportunidades de negócio existentes nos mercados mundiais.

A procura das melhores soluções para essa questão tem, todavia, resultado numa interminável discussão que se arrasta desde os anos 60 até hoje. Esta discussão tem mesmo subido de tom à medida que se vem constatando que estes mercados se encontram cada vez mais integrados e que a competição nos diversos mercados nacionais tende, cada vez mais, a ser sustentada por competidores globais, orientados por estratégias globais.

As divisões entre os autores que têm reflectido sobre esta área têm sido tão extremas que, por vezes, se tem mesmo introduzido alguma confusão sobre o que uma estratégia de marketing internacional e mesmo uma estratégia global realmente significam.

Esta discussão iniciou-se a partir do momento em que as empresas se começaram a afirmar como importantes competidores, à escala mundial, num número crescente de indústrias. Nessa época - início da década de 60 - os profissionais do marketing, perante a extensa cobertura de mercados feita pelas multinacionais, de estratégias multidomésticas, começam por defender que estas firmas teriam toda a vantagem em optarem por políticas promocionais estandardizadas à escala global, dado acreditarem que os gostos fundamentais dos consumidores tendiam a ser os mesmos em todo o lado.

A polémica nasceu de imediato. Buzzel (1968), numa das primeiras abordagens sistematizadas sobre as potencialidades do marketing global, critica o irrealismo da assunção de suporte dessa estratégia, contrapondo antes que, o que existe de facto, são

persistentes e grandes diferenças entre as nações, não encontrando mesmo razões para pressupor que elas, alguma vez, deixassem de existir.

Buzzell reconhece que a estandarização de produtos, *packages* e mesmo na política de promoção poderia proporcionar substanciais poupanças nos custos assim como propiciar uma grande consistência na forma de contactar os clientes mundiais. Mesmo a harmonização da política de preços seria algo a considerar por permitir um melhor planeamento interno e controlo das actividades das empresas. Mas prefere salientar que as barreiras à estandarização das estratégias de marketing são dificilmente contornáveis.

Destaca as diferenças persistentes nas características dos países (sobretudo económicas e culturais), as diferentes condições de cada indústria (coexistem nos diferentes mercados, produtos idênticos mas em fases diferentes do seu ciclo de vida e que, por isso, exigem estratégias de marketing também diferentes), as diferentes instituições de marketing e ainda as diferentes práticas legais, de observação obrigatória, no marketing dos produtos para cada país.

Por isso, adoptando uma visão pragmática, defende que para a concepção de uma estratégia de marketing competitiva se torna necessário medir os ganhos que são provocados por uma estratégia de marketing estandarizada contra as perdas potenciais por não se observarem as necessidades heterogéneas dos diferentes mercados nacionais.

E os trabalhos que sobre esta temática se seguiram, durante a década de 70, não proporcionaram conclusões muito diferentes.

Reconhecia-se que existiam barreiras à estandarização total das estratégias de marketing, embora houvesse uma corrente que reconhecia que era cada vez mais visível uma crescente internacionalização dos estilos de vida, acompanhada por uma crescente homogeneidade nos gostos e preferências dos consumidores.

Era a atenção a esta tendência que fazia com que se persistisse na defesa do desenvolvimento de consistentes e uniformes imagens junto dos consumidores mundiais, ou seja, políticas promocionais *standards*, e se esgrimissem argumentos em favor de uma maior coordenação das actividades, de forma a capitalizar para a globalidade dos mercados, reconhecidamente mais homogêneos, os conhecimentos e competências que se mostrassem bem sucedidas num dado mercado. As competências de marketing faziam parte dessas competências.

Mas, de uma forma mais moderada, também se admitia a impossibilidade de se utilizarem políticas promocionais totalmente *standards*, defendendo-se, antes, haver vantagens em estandarizar algumas das suas componentes, caso dos temas promocionais ou do seu posicionamento. Era pois a sua execução que se admitia que pudesse ser adaptada a cada país. Também se admitia que o produto *standard* pudesse ser comercializado em mais que um país, apoiado por um posicionamento adaptado a cada mercado concreto.

Buscando alguma evidência empírica sobre estas questões, Sorensen e Wiechmann (1975), num dos primeiros estudos sobre esta temática, concluem que as empresas utilizam, na realidade, programas de marketing excessivamente estandarizados, o que não obsta a que os seus executivos se mostrem algo cépticos quanto aos reais benefícios

da aplicação desses programas. Isto por considerarem que estes programas estão a ser utilizados em países significativamente diferentes ao nível das suas condições de mercado e da sua estrutura competitiva.

Efectivamente, numa série de entrevistas efectuadas com executivos de empresas americanas, registam que aquelas que utilizavam análises internacionais sistemáticas haviam acabado por concluir que os programas de marketing não deviam frequentemente ser tão estandardizados. Ao invés, eram os seus processos de marketing, via utilização de um sistema de planeamento anual de marketing uniforme para todas as subsidiárias, que estavam a ser estandardizados com sucesso, constituindo-se, este sim, como um meio efectivo de transferência internacional de competências de marketing e, portanto, uma importante fonte de vantagem competitiva internacional.

Posteriormente, outras investigações com o mesmo âmbito levadas a cabo junto de países subdesenvolvidos (Hill e Still, 1984 ou Aydn e Terpstra, 1981) permitiu que, genericamente, se concluísse que o que estava em causa nesta problemática era a existência de um *trade-off* entre os requisitos do progresso económico e do sucesso (imperativo económico) - potencializados com estratégias estandardizadas - e os requisitos de compromisso (imperativo político) - justificadoras da adaptação das estratégias das empresas ao contexto de cada mercado local, dadas as múltiplas exigências dos governos receptores das suas actividades e do seu marketing-mix.

Assim, embora se reconhecesse o sucesso nos mercados internacionais como contingente da racionalização das actividades entre os diferentes mercados externos, constatava-se também que, independentemente dos mercados, podiam ser questões de ordem estritamente política que requeressem uma estratégia de sensibilidade ao

contexto de cada país, obrigando a empresa à renúncia dos benefícios de uma estratégia de marketing *standard* para todos os mercados.

3.1.1. A Globalização dos Mercados Segundo T. Levitt

Mas no início da década de 80, mais concretamente em 1983, T. Levitt toma uma posição radical nesta discussão ao assumir que as MNCs para serem bem sucedidas nos mercados internacionais “devem aprender a operar como se o mercado fosse um único grande mercado, ignorando as suas diferenças nacionais e regionais” que as considera como superficiais (Levitt, 1983).

Esta posição trouxe um redobrado vigor ao debate, muito focado sobre os fundamentos que sustentavam esta tese e que essencialmente assentava na defesa das seguintes três constatações:

- 1º - A crescente inovação tecnológica e a sua rápida divulgação estava a tornar as necessidades dos consumidores crescentemente homogêneas à escala mundial. Isto porque Levitt acredita que as pessoas, em praticamente todo o lado, desejam os produtos de que ouviram falar, viram ou experimentaram por intermédio das novas tecnologias.
- 2º - Estes consumidores mundiais estavam dispostos a sacrificar as suas preferências por produtos com características, funcionalidades e *design* específicas em troca de produtos *standards*, desde que, de menor preço e melhor qualidade.
- 3º - A satisfação destes mercados, assim caracterizado, poderia ser feito obtendo substanciais economias de escala na produção e no marketing, transformando as

empresas, que se orientam para estes mercados, em competidores globais líderes face às que se preocupam com as diferenças que cada mercado nacional apresenta no contexto dos mercados mundiais.

Apesar de polémica, esta posição teve o mérito de ter proporcionado uma alargada discussão sobre a verosimilhança destas assunções e naturalmente sobre as possibilidades reais de uma estratégia de marketing completamente estandardizada, como nesta tese era sugerida.

As reflexões críticas que se seguiram foram no sentido de:

- 1º. - negar a evidência das três assunções enunciadas
- 2º. - teorizar acerca das condições em que uma tal estratégia poderia, efectivamente, mostrar-se mais apropriada.

3.1.2. Crítica às Assunções da Teoria da Globalização

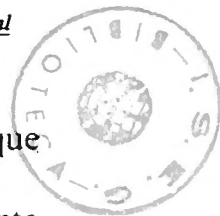
Assim, autores diversos começaram genericamente por pôr em dúvida - à falta de estudos empíricos comprovativos - a existência de uma tendência geral para a homogeneização dos consumidores mundiais, reconhecendo antes a existência de segmentos de mercado globais para certo tipo de produtos. E alertavam mesmo para o facto de que muitas empresas globais, ao procurarem servir esses segmentos globais, não poderiam descurar a adaptação da sua linha de produtos às preferências locais, havendo todo o interesse no desenvolvimento, inclusive, de marcas locais, ou variantes à sua linha de produtos, para melhor atingir esses mercados. Reforçam o sentido dessa

sugestão com o sucesso da estratégia de marketing da Coke no Japão (Douglas e Wind, 1987).

Ainda ao nível das similaridades dos comportamentos, enunciada por Levitt, contrapõem com estudos empíricos, existentes na área da segmentação dos estilos de vida, que tem concluído que a similaridade nos comportamentos dos consumidores se restringe a um relativamente limitado nº de segmentos *target* ou mercados de produtos, enquanto, para a maioria, há antes a persistência de substanciais diferenças entre os países.

Por isso concluem que qualquer proposta que defenda que o marketing internacional seja focado nas semelhanças entre os países, em vez das diferenças, equivaleria a recomendar às empresas que ignorassem uma grande parte dos seus mercados externos.

Também a assunção de que os consumidores estariam predispostos a aceitar produtos *standard* desde que a menores preços e elevada qualidade, é relativizada na sua amplitude, na medida em que, além de empiricamente isso não estar demonstrado, é necessário ter em consideração que a elasticidade procura-preço não é idêntica para todos os produtos e, especialmente nos bens industriais (nomeadamente produtos *high-tech*), na indústria de bens de consumo de luxo e na indústria dos serviços financeiros, a questão da qualidade e serviço são mesmo mais importantes para o consumidor que o preço. Douglas e Craig (1983) concluíram mesmo que a força motriz por detrás das estratégias de marketing de maior sucesso nos Estados Unidos da América e nos países em via de desenvolvimento resulta da aposta que se tem efectuado no sentido de oferecer qualidade nos produtos produzidos.



Acrescentam ainda que, do ponto de vista estratégico, estratégias de marketing que apostassem num baixo preço revelar-se-iam, inevitavelmente, extremamente vulneráveis. Isto porque, estratégias assim, não são susceptíveis de oferecer vantagens competitivas no longo prazo, dado que, com o esperado desenvolvimento das novas tecnologias, os competidores tornar-se-iam cada vez mais competitivos nessa variável. E sabendo ainda, que os consumidores sensíveis ao preço não são consumidores leais à marca ou à fonte dos produtos, uma estratégia deste tipo estaria sempre sujeita à pressão competitiva dos países com menores custos operacionais e aos que concedem avultados subsídios às suas empresas.

Outros argumentos apontam também que uma política de baixo preço para produtos *standards* acabaria por apresentar nos mercados mais desenvolvidos produtos subavaliados e com um grau de qualidade insatisfatória, enquanto a situação inversa se passaria nos países em vias de desenvolvimento. E estudos empíricos efectuados neste tipo de países evidenciam que nos segmentos mais sensíveis ao preço, uma estratégia de adaptação e simplificação da linha de produtos das empresas nesses mercados se mostra mais efectiva (Hill e Still, 1984).

Quanto à 3ª assunção, relativa às economias de escala, várias fraquezas lhe são também apontadas. Em primeiro, a vaga de inovação tecnológica observada e que serve para justificar a tendência para a homogeneização das preferências dos consumidores, também poderá ser aproveitada para propiciar às unidades produtivas a possibilidade de operarem com maiores níveis de flexibilidade e automação. E, tal como já antes referimos, com isso tem-se a possibilidade de se poderem atingir economias de escala a níveis de *output* mais reduzidos e mesmo sem necessitar da produção de um único

produto *standard*. Ou seja, a tendência que se poderia antes antever é a de que, num futuro próximo, poderia ser possível satisfazer pequenos mercados de forma eficiente recorrendo antes a estratégias adaptadas aos diferentes mercados locais. Reconhece-se, no entanto, que os custos de transporte e de distribuição, bem como os custos de coordenação e comunicação, prejudicarão sempre essa eficiência.

Em segundo, a sugestão para centralizar as actividades de produção, pode ser encarada como acrescentar um factor de risco à actividade das empresas, especialmente quando são cada vez mais os países que adoptam regulamentações que as obrigam a desenvolver algumas das suas actividades dentro das suas fronteiras (ou exigem mecanismos de compensação de natureza diversa) em troca de uma maior penetração do seu mercado doméstico.

Por fim, é preciso relativizar a própria importância dos custos produtivos na estrutura dos custos totais que, em muitas indústrias, se constitui apenas como uma parcela menor (caso da indústria cosmética e farmacêutica). Aí, o estabelecimento de uma efectiva rede de distribuição para os produtos a colocar nos mercados é, frequentemente, bem mais crítica para o sucesso da empresa nos mercados internacionais (Hamel, G., Prahalad, C.,K.,1985)

3.1.3. Condições para o Êxito de uma Estratégia de Marketing Global

Por isso, hoje, tende-se a aceitar que a estandarização das estratégias de marketing internacionais não pode ser utilizada de uma forma indiscriminada, por todas as empresas globais e em todos os mercados, como T. Levitt sugeriu. A alternativa passa antes por analisar as condições de cada indústria e a situação interna de cada empresa, no sentido de avaliar qual a viabilidade de conseguir usufruir das vantagens que, reconhecidamente, uma estratégia de marketing deste tipo pode introduzir no desenvolvimento dos negócios das empresas que actuam nos mercados internacionais (Yip, 1992; Quelch e Hoff, 1986; Wind e Douglas, 1987).

3.1.3.1. O Ambiente Externo da Empresa

Na análise da indústria de cada empresa é necessário conhecer, desde logo, a natureza dos clientes que cada uma disputa no interior dos seus mercados-alvo. Isto porque, quanto mais semelhantes forem as necessidades dos consumidores distribuídos nos diversos mercados internacionais onde a empresa se encontra presente, maiores serão as oportunidades para utilizar um marketing uniforme em todos esses mercados internacionais. Mas, reconhecendo-se que esses consumidores de gostos homogêneos para todos os produtos e países não existem, então o que é necessário, é procurar os produtos onde esses gostos homogêneos, apesar de tudo, mais se evidenciam. Ou seja, procurar segmentos de mercado constituídos por consumidores com gostos e preferências comuns localizados nos diversos mercados internacionais.

Empiricamente tem-se comprovado que, de facto, existem segmentos de mercado globais, alimentados por uma base de consumidores com necessidades e preferências muito idênticas, que podem ser abordados de uma forma mais homogênea pelo marketing da empresa. Por exemplo, no mercado dos bens de consumo, o segmento dos bens de luxo e de elevado *status* é frequentemente apontado como um mercado onde os consumidores mundiais partilham em larga medida os mesmos gostos, valores e estilos de vida. Também no mercado dos bens industriais, diversos segmentos globais são identificados, casos do segmento de mercado dos produtos eléctrico e electrónicos (computadores e equipamento stéreo), do segmento dos veículos motorizados ou ainda do segmento dos bens intermédios (caso dos componentes para a indústria automóvel).

Neste último segmento, aliás, os consumidores tendem a ser principalmente outras subsidiárias, quer da empresa-mãe, quer de outras empresas globais, situação que resulta da contratação da produção desses bens intermédios ser feita pelas diversas unidades produtivas que este tipo de empresas têm dispersas pelos diversos países, por vezes, pertencentes a diversos continentes. Por isso, esse segmento de mercado pode mesmo ser apontado como um segmento verdadeiramente global, caso as empresas aí instaladas produzam apenas para empresas que, tendo uma política de *sourcing* (também) global, procurem os mesmos produtos intermédios para todas as suas diferentes unidades produtivas, instaladas nos diferentes mercados locais.

Temos então que, desde que a firma consiga identificar consumidores globais (assim designados por terem gostos, valores e preferências comuns independentemente da sua nacionalidade), ou na sua falta, segmentos de consumidores globais, está preenchida uma das principais condições para que as empresas possam utilizar estratégias de

marketing internacionais estandardizadas ou estratégias de marketing globais e, assim, melhorar significativamente o sucesso da sua actividade nos seus diferentes mercados externos.

É que, identificados estes segmentos de consumidores globais como o mercado *target* de determinada indústria, temos identificados uma base de consumidores passível de aceitar os produtos e marcas globais dessa indústria através de um marketing, também ele, susceptível de ser realizado de uma forma uniforme.

Veja-se por exemplo o caso da indústria informática que constrói a reputação dos seus produtos, a nível mundial, a partir de uma política promocional e de comunicação uniformemente concebida e assente na elevada qualidade/fiabilidade dos seus produtos e serviços. Ou o caso da indústria cosmética ou da moda de alta costura francesa onde, frequentemente, a reputação e prestígio da sua linha de produtos é defendida através de uma política promocional internacional, uniformemente desenvolvida, para, assim, os produtos dessas indústrias melhor beneficiarem do efeito “país de origem” (Wind e Douglas, 1987).

A segunda condição que deve existir para que uma estratégia de marketing global possa ter êxito deriva, justamente, da imperatividade dessa realidade, da necessidade de existirem indústrias onde a utilização deste tipo de estratégias seja possível. Ou seja, têm de existir mercados onde o marketing possa ser globalmente transferido, onde o mesmo processo de gestão e conteúdo dos programas de marketing seja susceptível de ser utilizado nos distintos mercados mundiais.

Nesse caso, os efeitos sinérgicos derivados das economias de escala associados com a estandardização dos produtos e do seu marketing podem ser plenamente aproveitados.

Empiricamente, esta condição têm-se evidenciado particularmente satisfeita nos produtos e serviços que não tenham incorporados elementos culturais locais, cujo uso não derive, ou seja específico, de qualquer tradição local. Entre muitos outros, os já citados produtos industriais caem nesta categoria, assim como os serviços e alguns produtos de consumo, caso dos produtos *fast food*.

Huszagh, Fox e Day (1985), na sequência de um estudo empírico sobre esta temática (a que adiante voltarei), sugerem também que a estandarização de produtos e do marketing deve ser encarada com grandes potencialidades, não apenas para os bens industriais e os bens de luxo posicionados para os consumidores de maiores rendimentos, mas, também, para os bens com taxas de penetração similares nos diversos mercados internacionais, ou seja, com um ciclo de vida muito idêntico.

Por fim (além da existência de consumidores globais e de indústrias susceptíveis de serem globalizantes), uma terceira e importante condição para a eficácia de uma estratégia de marketing global assenta na existência e na disponibilidade de infraestruturas de comunicação e distribuição internacionais junto dos diversos mercados locais onde a empresa desenvolve os seus negócios.

E esta é, também, uma condição que se pode considerar cada vez mais satisfeita. Na verdade, à medida que as empresas têm ampliado as suas operações por zonas geográficas cada vez mais extensas, um número crescente de outras organizações, geralmente ligadas ao sector dos serviços, tem seguido essa expansão, seguindo assim os seus efectivos ou potenciais clientes e assegurando-lhe a oferta de serviços com a mesma proximidade geográfica com que o fazem no mercado doméstico da empresa. Por isso as agências de publicidade, as instituições financeiras, as firmas de consultoria

para as diversas áreas de gestão, as empresas transportadoras e agências de exportação e importação estão a ficar crescentemente internacionalizadas e com uma gama de operações, nesses mercados, cada vez mais vasta. Também na área das infraestruturas físicas, os crescentes desenvolvimentos na área das telecomunicações e nos sistemas logísticos têm vindo a permitir que as empresas exerçam a gestão das suas operações nos mercados internacionais de uma forma cada vez mais eficiente e uniformizada.

Por isso, Hill e Still (1984) e Ohmae (1985) defendem que as oportunidades para a estandarização são mais prováveis de serem bem sucedidas no seio dos países industrializados (especialmente nos países da triade) - onde os gostos dos consumidores assim como as condições de mercado são mais semelhantes - que entre os países em vias de desenvolvimento.

De facto, nos países menos desenvolvidos, a utilização de um programa de marketing estandardizado para a comercialização de dado produto pode ter de enfrentar obstáculos difíceis de ultrapassar. Diferenças nos sistemas de transporte e de telecomunicações, na disponibilidade e alcance dos media locais ou na própria rede dos canais de distribuição, podem, na prática, tornar dificilmente viável uma estratégia de marketing global, mesmo estando preenchidas as duas primeiras condições acima enunciadas (Buzell, 1968; Jain, 1989; Yip, 1992).

Por último, falta referir que, para que uma estratégia de marketing possa internacionalmente ser estandardizada, é condição essencial que os governos locais não se oponham à sua concretização. E, recorrendo novamente a resultados empíricos, há diversos exemplos da utilização desse poder um pouco por todos os países, caso das diferentes políticas tarifárias aplicadas sobre os produtos estrangeiros (com reflexo no elemento preço) e das diversas regulamentações existentes acerca do que o conteúdo

dos anúncios publicitários podem, ou não, conter. Mesmo nos mercados da Europa Comunitária e contariamente ao que sucede nos Estados Unidos da América, não é permitido utilizar campanhas promocionais onde, explicitamente, duas marcas comercializadas no mercado sejam comparadas (Yip, 1992).

Em síntese, poder-se-á então concluir que, num primeiro plano, as potencialidades de uma estratégia de marketing internacional estandardizada estão dependentes da existência de segmentos de consumidores globais de gostos e preferências homogêneas, potenciais consumidores dos produtos e marcas globais. Mas, num segundo plano - de igual importância mas de natureza diferente - a eficiência dessa estratégia acaba por depender, também, da extensão e capacidade económica desses segmentos populacionais e das efectivas possibilidades existentes em oferecer esses produtos e marcas globais com programas de marketing uniformes.

Caso os consumidores não sejam facilmente identificados, a empresa pode ser obrigada a proceder a adaptações, designadas de “voluntárias”, à sua estratégia de marketing *standard*. Ou então pode ter de recorrer a adaptações “obrigatórias”, caso os ambientes de marketing que envolvem os diversos mercados externos onde a empresa se encontra presente não apresentem características homogêneas.

Mas estas situações serão enfatizadas adiante, quando se analisarem os resultados de diversas investigações empíricas que têm vindo a ser realizadas, por diversos académicos, no intuito de conhecer as estratégias de marketing internacional, que nas últimas décadas, vêm sendo utilizadas pelas empresas nos mercados mundiais.

3.1.3.2. O Ambiente Interno da Empresa

Além dos mercados e das indústrias, também a própria empresa tem de oferecer a si própria condições para que, efectivamente, uma estratégia de marketing global possa ser implementada com êxito. Ou seja, a empresa tem de ter uma organização interna capaz de suportar e desenvolver uma estratégia deste tipo. Sem isso, eventuais condições que no meio externo se evidenciem como favoráveis à utilização de uma estratégia deste tipo, dificilmente poderão ser aproveitadas.

Diversas condições a este nível podem ser exigidas. Uma das mais importantes consiste em requerer que a estrutura organizacional da empresa não permita uma grande separação entre as actividades domésticas e internacionais, caso contrário, haverá uma tendência para a divisão internacional se basear em subsidiárias locais geridas de forma autónoma - cada uma gerindo os seus diversos e diferenciados negócios.

A estrutura organizacional da empresa deve, por isso, favorecer a existência de uma autoridade global centralizada, onde todas as unidades de negócio dispersas pelos diversos mercados locais externos dependam de um órgão central comum.

Mas diversos autores como Quelch e Hoff (1986) ou Kashani (1989) argumentam, todavia, que são poucas as empresas que cumprem esse requisito. Observam que, na prática, tende antes a manter-se um elevado poder dos gestores locais, responsáveis pelas subsidiárias da empresa em cada país, no seguimento da grande autonomia de que sempre usufruíram no modo como desenhavam as estratégias de marketing para cada um dos seus mercados locais - como vimos, uma dimensão essencial das estratégias multilocais dominantes até à década de 70. Por isso, constata-se que o que persistem são

organizações baseadas em países, sem uma linha de autoridade a dirigir coordenadamente os negócios dessas empresas.

Consequentemente, argumentam, não será fácil que esses gestores locais venham a permitir e aceitar a centralização da tomada de decisões sobre a concepção e, sobretudo, a aplicação da estratégia orientadora do desenvolvimento dos seus negócios locais. Efectivamente, dados os níveis de perda de poder e autonomia de gestão em causa, só com muito esforço por parte dos executivos centrais de cada uma dessas empresas, algo poderá ser conseguido.

Para expressarem a dimensão deste problema, citam conhecidos casos em que a estandarização dos produtos, tendo sido decidida para reduzir drasticamente os custos operacionais da firma, terá antes provocado o fracasso das operações da empresa, dado não ter havido qualquer motivação, por parte dos gestores locais, em cooperarem com tal estratégia. Referem-se às experiências por que passaram a Parker Pen Company e Black&Decker no início dos anos 80, onde o poder da filosofia da empresa e da sua estrutura organizacional impediram o sucesso na implementação de uma estratégia de marketing global, por sinal, inédita na história de qualquer das duas empresas.

Daí concluem que, a praticabilidade da implementação de uma estratégia estandarizada dependerá, decisivamente, da forma como se fôr capaz de convencer estes gestores locais em tomarem parte no processo.

Essa forma depende, no entanto, de outra das condições internas que importa que a empresa cumpra, se pretende a implementação de estratégias de marketing globais.

Referimo-nos ao desenvolvimento de um processo de gestão direccionado para o incremento da integração das várias actividades da empresa. Esta condição é tanto mais importante, quanto é sabido que é o processo de gestão que alimenta o sistema organizacional, podendo inclusive remediar algumas das suas deficiências (Yip, 1992).

Dada a relevância desta condição, e sabendo que a maioria das empresas multinacionais americanas e europeias foram formadas tendo por orientação estratégias multilocais, vale a pena atentar no que Kashani defende para limitar as dificuldades organizacionais durante o processo de globalização de um negócio, até porque a sua tese sintetiza posições dispersas de outros que também reflectiram sobre este tema, (por ex. Bartlett e Goshal, 1987).

A sua orientação assenta em cinco dimensões. Primeiro, esta estratégia terá que ser apresentada pelo que designa de “champions”, pessoas credíveis com considerável experiência internacional e com fortes competências ao nível da comunicação, capazes de responderem a todos os iniciais cepticismos e a todos os níveis de gestão, enquanto vão construindo, gradualmente, apoio para as exigências de uma estratégia deste tipo.

Segundo, considera-se fundamental a participação de todos, evitando a típica participação de tipo *top-down*. A participação das subsidiárias na definição das políticas de marketing global é de primordial importância, quer para melhorar a decisão final, quer para obter o compromisso dos gestores locais à sua implementação. A este nível é importante a utilização de esquemas compensatórios (bónus), estabelecidos em função do cumprimento dos objectivos globais da empresa.

Importante a este nível, pela sua ousadia, a posição de Ohmae (1989), que no reforço da dimensão da participação, defende que a estrutura organizacional adequada para competir nos mercados globais terá que permitir que os diferentes gestores das

subsidiárias participem em pé de igualdade em todas as decisões estratégicas globais que a empresa venha a implementar.

Terceiro, apresentar aos gestores locais, sempre que seja possível, experiências pilotos que se tenham revelado de grande sucesso. Para isso, sugere-se a utilização de um ou mais países para testar o conceito de marketing estandardizado e depois apresentar os resultados conseguidos aos restantes gestores locais.

Quarto, ajustar a estrutura às exigências desta estratégia. Às habituais organizações desenhadas para facilitar a comunicação vertical entre o centro e as subsidiárias locais, sugere-se a criação de um órgão na estrutura organizacional que permita um fluxo de comunicação horizontal entre os diversos gestores locais encarregados de implementar localmente a estratégia. Sugere-se aqui a criação de uma *task force* composta pelos gestores locais das principais subsidiárias, que actuarão na dependência do gestor do programa global, situado na sede da empresa.

Com esta estrutura pretende-se transformar as experiências e a sensibilidade dos gestores locais, melhor conhecedores das realidades dos seus mercados, em *inputs* para o processo de decisão global.

Por último, é sugerido a introdução de uma certa flexibilidade no grau de estandardização dos programas de marketing, sobretudo ao nível da sua implementação local. Com isso, permite-se a introdução de alguma inovação na dinâmica dos programas *standards* à medida que os gestores locais vão introduzindo algumas adaptações aos programas, geralmente por intermédio de ideias originais que o ajudam a manter actualizado e em linha com as alterações do mercado. Ainda, com esta

flexibilização, evita-se a desresponsabilização dos gestores locais perante os resultados que no “seu” mercado se estejam a verificar. Por isso uma certa flexibilidade local deverá ser sempre parte integrante e fundamental de qualquer estratégia de marketing global.

Este último aspecto é também reforçado por autores como Quelch e Hoff (1987) ao sustentarem que para o sucesso na implementação de uma estratégia deste tipo, ser, inclusive, fundamental que os gestores locais continuem a controlar os seus orçamentos de marketing de modo a poderem estar sempre em condições de responder às alterações do mercado assim como à competição local.

Mas esta flexibilidade deve estar inserida em planos estratégicos globais (em vez dos habituais planos estratégicos locais, desenvolvidos de forma independente), que permitam a cada subsidiária local compreender a posição competitiva dos negócios da empresa no plano global, bem como as exigências necessárias ao desenvolvimento e implementação de uma estratégia integrada globalmente para competir com outras empresas que planeiam também numa escala global. Quer isto dizer que há que compreender a necessidade dos programas de marketing estandardizados à luz de outros objectivos que não apenas os da maximização da rentabilidade do negócio local.

Por isso a defesa de que os orçamentos, em vez de serem estabelecidos localmente, de forma autónoma, sejam antes consolidados numa base global e para cada linha de produtos. Para estes autores, só assim é possível distribuir os recursos para a implementação dos programas de marketing globais, que mesmo admitindo alguma flexibilidade na sua implementação local, terão sempre que ser formulados e decididos

de forma centralizada, atendendo à globalidade das operações da empresa e ao seu plano estratégico global.

Por último, Kashani chama a atenção para um aspecto subtil da organização que pode, no entanto, assumir-se como mais uma importante condição a respeitar, caso se pretenda implementar uma estratégia de marketing global com boas probabilidades de ser bem sucedida. Trata-se da cultura organizacional da firma, que terá de basear-se no cultivo de uma identidade global por oposição à identidade nacional típica das empresas multilocais, dado que, asseveram, só esta poderá potencializar as vontades locais em receber os produtos e programas globais desenhados centralmente e extinguir a tradicional divisão do tipo “nós e eles” que múltiplas firmas internacionais tão bem conhecem.

3.2. Evidências Empíricas

Chegados a este grau de conhecimento teórico, interessa apresentar alguns dos principais resultados e conclusões obtidos em diversos estudos empíricos efectuados por vários académicos, no sentido de testar, até que ponto, as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas nos mercados internacionais em que operam, respeitam os postulados teóricos discutidos na precedente secção.

O conhecimento destes estudos é importante, dado que o seu grande objectivo é o de fornecer uma maior clarificação e objectividade a este extenso debate sobre as potencialidades e as fraquezas das estratégias de marketing internacional estandardizadas face a outras alternativas, caso das estratégias de marketing internacional adaptadas aos contextos de cada mercado local - tão populares na Europa, sobretudo durante a década de sessenta.

3.2.1. A Estandarização dos Programas de Marketing

Como vimos, a posição de partida da maioria dos trabalhos teóricos existentes nesta área, e com carácter normativo, assentou na apresentação de argumentos diversos que serviam para evidenciar fortes reservas à viabilidade e razoabilidade da utilização de programas de marketing estandardizados para os diferentes países onde as empresas decidiam instalar as actividades da sua cadeia de valor (Ryans e Donnely, 1969; Buzzell, 1968; Quelch e Hoff, 1986).

Eram no entanto necessários teste empíricos que comprovassem, por um lado, que não existiam similaridades significativas entre os ambientes de marketing ao nível dos mercados internacionais e, por outro, que demonstrassem que a prática das empresas com experiência adquirida na produção e comercialização de produtos nos mercados internacionais não assentavam em estratégias de marketing internacional estandardizadas.

3.2.1.1. O Ambiente de Marketing nos Mercados Internacionais

A investigação do grau de similaridade do ambiente de marketing existente entre os diferentes mercados internacionais era importante, dado que, como vimos, a defesa da estandardização das políticas de marketing internacional assentava na tese de que os mercados mundiais estariam a ficar homogéneos.

Nesse sentido, diversos estudos tem procurado comparar o ambiente de marketing existente entre os mercados dos diferentes países onde as empresas se encontram instaladas, nomeadamente nas suas dimensões sócio-cultural, político-legal e também ao nível da dinâmica económica que evidenciam. No entanto, existem outros estudos que procuram antes o próprio consumidor e, independentemente do ambiente em que decide as suas compras, procuram estabelecer análises comparadas dos seus perfis psicológicos e da sua estrutura de valores, dada a pertinência destes factores para a formação das suas decisões de compra.

No primeiro tipo, os resultados tendem a considerar que existe efectivamente uma tendência para, pelo menos ao nível dos países da triade (Ohmae, 1989; Yip, 1992), os países estarem a ficar mais homogéneos. Por exemplo, os principais países europeus,

Estados Unidos da América, Canadá e Japão tendem a apresentar infraestruturas de marketing e um ambiente político muito semelhantes. A própria integração das economias desses países, sobretudo ao nível da Europa Comunitária, ajuda à crescente homogeneidade dos ambientes de marketing presente nos seus mercados nacionais. Persistem, no entanto, as significativas diferenças entre estes e os restantes países do mundo, nomeadamente os países em vias de desenvolvimento, cujos extensos mercados merecem importantes posições da parte das empresas que actuam nos mercados internacionais (Walters, 1986).

Já dos estudos empíricos realizados para aferir a postulada tendência para a homogeneização dos gostos e preferências dos consumidores mundiais, não é possível ser-se conclusivo. Por exemplo, as decisões de compra, tomadas ao nível da família, mostraram ser similares nos Estados Unidos da América e França enquanto que, junto dos consumidores dos Estados Unidos da América e Venezuela, as evidências empíricas já sugerem significativas diferenças no modo como as famílias desses países decidem as suas compras (Walters, 1986).

Por isso os estudos empíricos que se tem efectuado procuram antes a identificação de segmentos de mercado compostos por consumidores de diferentes países mas que, nalguma dimensão, se apresentem como homogéneos entre si.

Mas Boddewyn (1981) numa análise a diversos estudos empíricos feitos nesta área, conclui que, mesmo os segmentos de mercado desenhados a partir da identificação de estilos de vida e atitudes homogéneas, não manifestam, necessariamente, o mesmo padrão de comportamentos de compra, porque este também depende da posição relativa que esses consumidores ocupam na cultura dominante de cada país. O que é considerado

ousado num país pode ser normal noutro, o que terá reflexos na decisão de compra desses consumidores, previamente classificados como homogêneos segundo o seu estilo de vida. (Boddewyn exemplifica observando que as mulheres activas e com uma vida independente a residir num país desenvolvido tendem a adquirir mais refeições preparadas que mulheres com um estilo de vida idêntico, mas residentes em países menos desenvolvidos. Estas continuam a preparar as refeições para a família).

Concluiu, por isso, ser a obtenção de classificações bem definidas na área do consumidor, indubitavelmente, uma tarefa de difícil concretização.

Mas de outros estudos realizados nesta área, também se tem salientado outras dificuldades na tarefa de classificar ou segmentar os consumidores ao nível dos vários países. Há a convicção de que mesmo que exista uma motivação do comprador idêntica para dois grupos de consumidores localizados em países diferentes, ainda que tenham uma percepção do produto a comprar idêntica, isso não permitirá, necessariamente, concluir que esses consumidores tenham um padrão de consumo uniforme. Até porque o contexto onde o consumidor se insere também tem importância e, como é reconhecido, persistem as diferenças entre países, ao nível dos seus respectivos ambientes económico, social, cultural e legal (Walters, 1986; Friedmann, 1986). As próprias diferenças nas condições de uso do produto e na situação competitiva que exista entre os diferentes mercados constituem-se, por si só, como um obstáculo à aplicação de programas de mercado estandardizados (Hill e Still, 1984). O mesmo se pode dizer dos já citados controles que um número ainda significativo de governos nacionais exercem sobre a economia dos seus respectivos países, impossibilitando, nomeadamente, a utilização de preços mais flexíveis. Mesmo as marcantes diferenças que existem entre os mercados nacionais ao nível das suas infraestruturas de distribuição de produtos podem ser também consideradas como

importantes barreiras à estandardização (Hill e Still, 1984; Ozsomer et al, 1991; Sorenson e Wiechmann, 1975).

Por isso é difícil estabelecer uma segmentação de mercado passível de ser servida por um programa de marketing estandardizado, seja o critério baseado em variáveis económicas, demográficas ou culturais ou até mesmo com base na dimensão dos mercados ou das suas taxas de crescimento. Mesmo no contexto dos países da União Europeia as empresas veem-se obrigadas a adaptarem os seus programas de marketing por imposições legais diversas e diferenciadas ao nível de cada país membro, independentemente das atitudes e das necessidades dos consumidores serem ou não similares. É o caso da legislação que regulamenta a apresentação dos produtos, o *packaging*, o conteúdo dos anúncios publicitários, as promoções e, inclusive, os próprios preços de alguns produtos (Walters, 1986).

Não obstante, diversos estudos empíricos têm sido efectuados que persistem na procura de novas formas de segmentar os mercados internacionais, nomeadamente pela procura de traços psicológicos comuns entre os consumidores de diferentes mercados nacionais.

Assim, autores como, Chadraba e Czepiec (1988), concluíram ser possível detectar segmentos de mercado internacionais a partir da identificação da atitude dos consumidores perante os produtos (variável psicológica), nomeadamente analisando a percepção do valor que evidenciam sobre dados bens de consumo (a hipótese aqui é a de que a percepção que cada consumidor tivesse sobre dado produto seria uma importante determinante na decisão da sua compra).

Estes autores ao analisarem os consumidores de 3 países distintos (França, Suíça e Áustria) concluíram existirem profundas semelhanças nessa variável entre os

consumidores desses produtos - um resultado que utilizaram de imediato para defender a utilização de estratégias de marketing regionais uniformes para esses mercados, nomeadamente ao nível dos elementos do marketing-mix: promoção, preço e posicionamento do produto. Esta posição é, no entanto, bastante discutível, tendo em conta a lista de obstáculos à estandarização a que já se fez referência.

3.2.1.2. A Prática das Empresas

Uma outra importante e mais extensa base de investigação empírica, também objectivada para testar as possibilidades da estandarização das estratégias de marketing nos mercados internacionais, tem assentado, justamente, na investigação das práticas das empresas neste domínio, nomeadamente procurando junto dos seus executivos principais obter o resultado das suas experiências nesses mercados internacionais.

Mas por isso, os resultados dessas investigações têm que ser interpretados com algum cuidado, porquanto são resultados conseguidos em contextos muito diferentes (países, firmas e produtos diferentes) e muito baseadas nas experiências dos executivos de subsidiárias de empresas dos Estados Unidos da América nos países da Europa Ocidental. Depois, os diversos estudos não são facilmente comparáveis, mesmo se utilizam os mesmos mercados, porque a própria operacionalização do programa de marketing objecto da investigação em cada estudo empírico difere de investigador para investigador. Apesar disso, importantes resultados têm sido retirados a partir desses estudos.

Estes estudos empíricos sobre a prática das empresas na área da estandarização dos elementos do marketing mix: promoção e política do produto, cuja origem remonta aos

anos 60, começaram por apresentar evidências mistas. Isto é, enquanto investigações efectuadas junto das empresas americanas indicavam o uso de políticas uniformes nas variáveis promoção e produto, junto das suas filiais europeias, outros estudos apresentavam conclusões em sentido contrário (Ryan e Donnelly, 1969). Todavia, ao nível das políticas promocionais, havia uma crescente evidência de que as empresas estavam a estandardizar os temas publicitários utilizados nos seus mercados externos, permitindo que a adaptação aos condicionalismos locais se processasse apenas ao nível da concepção criativa do anúncio e das campanhas publicitárias utilizadas em cada mercado local (Walters, 1986).

Na área da política do produto, os estudos empíricos efectuados iam sugerindo que as empresas tinham uma grande propensão para estandardizarem esta variável do marketing mix. Mas essa estandardização apenas acontecia onde era possível, porque era necessário ter em conta as já referidas exigências dos governos locais. Algumas adaptações eram ainda introduzidas sempre que as condições de uso do produto no mercado local se apresentassem diferentes das existentes no mercado origem da empresa (Hill e Still, 1984).

Além destas adaptações obrigatórias, outras foram observadas, que passaram a ser designadas de voluntárias. Mas estas, eram em número muito reduzido, embora variando em função do tipo de produto e da importância que o mercado local tivesse, em concreto, para cada empresa.

Mas, genericamente, a prática das empresas parece ser a de evitar os mercados que exigem grandes adaptações “voluntárias” na suas políticas do produto, preferindo antes

expandir-se para os mercados onde possam estender a estratégia do produto e da comunicação utilizada no seu mercado doméstico para os mercados internacionais.

Depois desses estudos iniciais, as bases de investigação foram alargadas às restantes variáveis do marketing mix e os resultados apresentados e analisados em função do tipo de produtos e das características dos mercados geográficos locais.

Entre os diversos estudos, geralmente muito centrados nas empresas americanas com operações no mercado europeu, tem importância o estudo longitudinal de Picard, Boddewyn e Soehl (1988) que analisa a evolução, no grau de standardização, dos programas de marketing de 71 empresas americanas com operações na Europa Comunitária. Como principais resultados deste estudo, estão as evidências empíricas que sugerem que os programas de marketing dessas empresas não têm, ao longo do período em análise, evoluído no sentido de uma maior standardização. Também o nível de standardização desses programas se apresenta maior para os bens industriais, mas curiosamente, constata-se que a diferença para com os bens de consumo tem vindo a diminuir.

Aquele estudo revela ainda que o número de instalações fabris das empresas americanas no exterior tem vindo a diminuir, num processo de centralização da produção que se verifica em todas as categorias de produtos analisadas: bens de consumo duráveis, bens de consumo não duráveis e bens industriais, embora isso seja mais notado nos bens de consumo não duráveis. Outro resultado interessante, é a constatação de que as subsidiárias europeias perderam peso no processo de tomada de decisões, a sugerir que as empresas estarão a optar e a conseguir implementar estratégias globais na orientação da sua actividade internacional, não obstante os programas de marketing terem evoluído para uma maior adaptação, ou seja, para uma maior atenção às realidades locais. Mas os

autores concluem que essa contradição não existe, porque a maior centralização é fruto dos desenvolvimentos a que se tem assistido na área das tecnologias de informação e sistemas de transporte e logísticos.

Com este estudo, concluem também os seus autores que, algumas das mais importantes previsões de Levitt (1983) não se confirmam. A era da globalização parece estar ainda longe, enquanto muitas das posições de Porter (1986b) sobre as possibilidades da configuração das actividades da cadeia de valor das empresas globais poderem vir, num futuro próximo, a apresentarem-se menos dispersas e mais coordenadas, parecem ter aqui alguma validação empírica.

O estudo do grau de estandarização/adaptação das estratégias de marketing usadas pelas empresas com operações nos países em vias de desenvolvimento também têm sido investigadas, especialmente nos tempos mais recentes (no entanto mantêm-se o número de estudos para os mercados da Europa Ocidental como largamente dominantes).

É o caso de estudo empírico de Aydin e Terpstra (1981), centrado na análise dos programas de marketing adoptados pelas empresas americanas no mercado da Turquia. Dessa investigação sobressaiu a grande uniformidade na política do produto utilizada pelas empresas americanas (46% das subsidiárias inquiridas admitiram utilizarem produtos *standards* no mercado turco), um resultado que, segundo aqueles autores, seria explicado no facto de, neste tipo de países (em vias de desenvolvimento), os produtos estrangeiros, muito especialmente os de origem americana, beneficiarem de uma elevada reputação. Por isso, eventuais adaptações nos produtos *standards* lançados nesse tipo de mercados não melhorariam o valor percebido dos mesmos junto do mercado consumidor, antes pelo contrário.



Também Sorenson e Wiechmann (1975), num estudo de avaliação do grau de estandarização das estratégias de marketing internacional utilizadas por 27 empresas americanas no seus mercados europeus, detectaram uma elevada estandarização na política do produto e na sua distribuição. Ao nível do produto, elevados níveis de uniformidade foram encontrados ao nível da marca, características físicas e *packaging*. Já na variável distribuição, é o papel do intermediário que é encontrado muito estandarizado, enquanto que, também na variável promoção, a uniformização é detectada na mensagem básica do anúncio e na gestão e papel da força de vendas. Curiosamente, a propensão dessas subsidiárias em utilizarem este elevado grau de estandarização era mesmo independente das condições de mercado observadas entre os diversos mercados locais e o mercado origem das respectivas empresas-mãe. Eram antes as diferenças na legislação e no padrão de uso dos produtos entre os diferentes mercados que mais se evidenciavam como importantes barreiras a uma maior estandarização.

Hill e Still (1984) num estudo idêntico, investigaram um tipo de mercados que, até então, não tinha merecido a atenção dos investigadores: o mercado dos países menos desenvolvidos. Estes autores colocaram como objecto da sua investigação, conhecer a forma como 61 subsidiárias de empresas dos Estados Unidos da América e Reino Unido faziam o marketing dos seus produtos de consumo empacotados em 22 países subdesenvolvidos. Concluíram que mais de metade dos produtos vendidos nesses países tinham sido originalmente desenvolvidos para o mercado doméstico dessas empresas mas que, apenas cerca de 10%, não haviam sido de todo modificados.

De realçar, também, que as alterações aos produtos originais eram, em 70% dos casos, efectuadas voluntariamente, principalmente desenhadas para melhor responder aos

costumes locais e aos gostos específicos dos seus consumidores. Essas alterações eram ainda mais importantes nos produtos comercializados em zonas rurais ou semi-urbanas (que nestes países contém cerca de 80 % da totalidade dos consumidores) que nas zonas urbanas.

Não obstante a expressão destes números, este resultado tem que ser relativizado, porquanto esta elevada adaptação voluntária ocorre num tipo de produtos, bens de consumo, geralmente muito sensíveis às diferenças culturais. Importava conhecer o que acontece com a comercialização de outro tipo de produtos, nomeadamente os industriais.

Uma análise mais completa é levada a cabo por Ozsomer, Bodur e Cavusgil (1991) em mais um estudo focado no mercado da Turquia, mas que visava determinar o grau de estandarização das actividades de marketing utilizado por parte de diversas empresas de diferentes nacionalidades (não apenas norte-americanas) nesse mercado instaladas.

Da análise das estratégias de marketing de 33 subsidiárias estrangeiras com instalações fabris no mercado turco retiram conclusões muito semelhantes às obtidas no estudo de Aydn e Tersptra, embora nessa investigação, o tipo de intermediários que as subsidiárias evidenciavam utilizar para a distribuição dos seus produtos se apresentassem muito menos estandarizados. Também o preço se evidencia como uma variável menos uniforme.

Mas o maior valor acrescentado deste estudo reside na análise feita ao grau de estandarização utilizado, segundo a categoria de produtos. Os resultados obtidos apontaram que eram os bens farmacêuticos/químicos os que se apresentavam mais estandarizados no mercado, seguidos pelos bens de consumo não duráveis, surgindo, curiosamente, os produtos electrónicos e os produtos componentes da indústria automóvel

como os produtos mais adaptados. Essa situação é no entanto explicada pelo facto de este tipo de produtos requererem, frequentemente, adaptações obrigatórias às condições locais (os produtos electrónicos têm que se submeter à voltagem local e os produtos da indústria automóvel têm que atender à rede viária local e às condições do trânsito local).

Nesse estudo, os produtos alimentares apresentavam um nível de estandarização moderado, entre o dos produtos químicos e dos produtos electrónicos. Todavia, o nível de uniformidade da política do produto era muito dependente do consumidor *target* que cada subsidiária visava. Por exemplo, os produtos alimentares lançados para o mercado dos consumidores jovens tendiam a apresentarem-se cada vez mais estandarizados.

Ainda de acordo com o esperado, as subsidiárias que recorriam a programas mais estandarizados eram as detidas totalmente pela respectiva empresa mãe, apresentando mesmo uma nítida diferença relativamente às subsidiárias constituídas sob a forma de *joint-ventures*.

Na procura de outras variáveis que se observassem como relevantes para justificar a opção das empresas por programas mais estandarizados, confirmou-se que a propensão para a sua maior generalização aumenta, quando as condições de mercado, os consumidores *target*, o ciclo de vida do produto comercializado, o ambiente económico e competitivo e as infraestruturas de distribuição existentes entre a Turquia e o mercado doméstico das empresas-mãe das diferentes subsidiárias se apresentassem similares. Eram também as empresas que centralizam a tomada das decisões de marketing para as respectivas subsidiárias ao nível da sede as que se mostravam mais propensas para o uso de programas mais *standards*.

Estes resultados são importantes na medida em que validam alguns dos principais postulados do modelo conceptual avançado por Jain (1989) sobre esta matéria,

nomeadamente a relação positiva existente entre estandarização do programa de marketing e centralização do seu processo de gestão.

Outro estudo de natureza similar, que merece referência, é a investigação de Ishmael P. Akaah (1991) junto de 92 empresas americanas com actividades nos países dos cinco continentes, com o objectivo de procurar, tal como os estudos anteriores, avaliar o grau de estandarização que estas empresas usavam nos diversos mercados locais onde estavam instaladas. No âmbito dessa investigação volta-se também a tentar estabelecer algumas relações explicativas da estandarização observada, nomeadamente testando empiricamente as hipóteses explicativas do grau de estandarização das estratégias de marketing internacional formuladas por Jain (1989).

Com principais resultados tem-se que, mais uma vez, as variáveis do marketing mix que se revelam como mais estandarizadas são o produto (nomeadamente o elemento marca e as características do produto) seguidas dos elementos da variável distribuição, promoção e preços - embora as diferenças nestas últimas variáveis não se afirmem como muito significativas.

Todavia, neste estudo, os resultados apurados apontam para uma moderada estandarização global dos programas de marketing, pelo menos significativamente menor que a evidenciada nos estudos anteriores.

Foi também concluído neste estudo que as empresas estão mais inclinadas a utilizarem estratégias de marketing estandarizadas (1) se as características e comportamentos entre os consumidores locais e os do mercado doméstico das empresas (norte-americanas) forem similares; (2) se a presença nesse mercados se concretiza por intermédio de subsidiárias totalmente detidas em vez de formas que impliquem uma menor autonomia,

caso do licenciamento ou *franchising*, (3) se as empresas têm uma filosofia geocêntrica/regiocêntrica em vez de uma orientação mais etnocêntrica/policêntrica.

Outro estudo com natureza idêntica, mas focado nos mercados da América Latina, é o efectuado por Grosse e Zinn (1991). Estes investigadores depois de analisarem as estratégias de marketing de 68 empresas, também americanas, na comercialização dos seus produtos nos mercados da América Latina compararam os seus resultados com os resultados obtidos em outro trabalho empírico, da autoria de Picard, Boddewyn e Soehl (1988). Isto é, utilizando as mesmas empresas que haviam sido utilizadas nesse estudo e a mesma metodologia de investigação, procuraram comparar as estratégias utilizadas por essas empresas nesses dois blocos regionais distintos.

Os resultados obtidos praticamente que não apresentam factos novos. Novamente se confirma que o grau de estandarização dos elementos do marketing mix é variável, evidenciando-se a marca e o produto como os elementos mais estandarizados e os restantes, especialmente o preço e também o anúncio promocional, como os mais adaptados aos mercados locais. Também os produtos de consumo não duráveis surgem como os mais adaptados e o inverso ocorre com os bens de consumo duráveis e especialmente com os bens industriais. Obtem-se ainda que as subsidiárias que produzem localmente a maior parte da sua produção vendida, são as que apostam numa maior adaptação dos seus programas de marketing, ao nível de todos os seus elementos, relativamente às que fornecem esses mercados predominantemente através de bens importados. Observam também que as firmas que utilizam processos produtivos mais intensivos em tecnologia, estandarizam mais as suas estratégias que as firmas que utilizam processos menos dependentes da tecnologia - situação que aqueles autores

justificam com os elevados custos em que é necessário incorrer sempre que se pretende introduzir alterações nos produtos *high-tech*.

Importante neste estudo é a avaliação efectuada, em termos comparativos, do grau de estandarização das estratégias de marketing que as mesmas empresas utilizam em dois blocos regionais tão distintos, como são o da Europa Comunitária e o da América Latina. Dessa avaliação, os principais resultados obtidos apontaram no sentido de que essas empresas estandardizavam relativamente mais o seu marketing nos países da América Latina. Elementos como a marca, o anúncio publicitário e o produto evidenciaram-se mais estandardizados nos mercados da América Latina, embora a distribuição surja significativamente mais adaptada. O preço revela-se similarmente adaptado nas duas regiões.

E para os autores desta investigação, estes resultados comparativos não eram de todo inesperados, dado que era expectável que os mercados relativamente mais pequenos da América Latina não motivassem as empresas americanas a introduzirem grandes adaptações nos seus programas de marketing, pelo menos não tanto quanto os níveis que estariam dispostos a introduzir nos mais importantes mercados europeus, onde têm localizada a maior quota dos seus mercados externos. Por isso concluem que a redução dos custos operativos, efectivamente possíveis, com a estandarização das estratégias de marketing tenderiam a ser aproveitadas relativamente mais junto dos pequenos mercados. O argumento era o de que nesses pequenos mercados, diferentemente do que se passa nos mercados de grandes dimensões, um eventual aumento das vendas derivadas de uma maior adaptação teria dificuldade em cobrir os custos adicionais necessários à introdução dessa adaptação.

Ainda para o mercado da América do Sul, uma referência ao estudo de Chhabra (1996), sobre as actividades de 58 empresas americanas nessa região, (que confirmou genericamente os resultados do estudo anterior), para referir que, além da análise habitual, este estudo procurou também estabelecer comparações interessantes entre as estratégias de marketing utilizadas nos dois principais países da região, concretamente entre o Brasil e a Venezuela. E a conclusão a que chegaram é a de que todos os elementos do produto e a maioria dos elementos das variáveis promoção e preço se encontram mais adaptados no Brasil que na Venezuela. Este padrão mantém-se quando se estabeleceu a comparação por tipo de produtos. Ou seja, estes resultados confirmavam os resultados da investigação de Grosse e Zinn, em como as empresas tendiam a adaptar mais os seus programas de marketing nos maiores mercados.

Neste caso, porém, além da diferente dimensão dos mercados entre os dois países, o autor chama a atenção para a circunstância de o ambiente de marketing ser entre ambos, manifestamente, muito distinto. O Brasil apresentava também um ambiente económico e sócio-cultural relativamente mais pobre. Daí que, também nesta dimensão, o mercado brasileiro estivesse relativamente mais distante do mercado doméstico das empresas americanas e, por isso, também os seus programas de marketing se esperariam relativamente mais adaptados. De notar que neste estudo também se confirmou, à semelhança do que ocorre genericamente neste tipo de mercados, que as adaptações de carácter obrigatório (infraestruturas, regulamentações governamentais e condições de uso dos produtos) dominam claramente as adaptações de tipo discricionário.

Nesta altura, com os estudos empíricos resumidamente expostos, alguns princípios são já possíveis de ser enunciados no sentido de clarificar o debate. Efectivamente parece hoje mais pacífico que ontem (1) assumir que parece existir um desejo genérico para estandardizar as estratégias de marketing o quanto possível, no intuito claro de realizar economias de custos e conseguir apresentar aos consumidores produtos de reconhecimento global, que se identifiquem com a própria empresa; (2) mas alguns produtos, especialmente os bens de consumo não duráveis, caso dos bens alimentares, estando a sua avaliação tão dependente de aspectos culturais, parecem obrigar a uma política de adaptação dos programas de marketing das empresas, mesmo sendo empresas globais; (3) também as variáveis do marketing mix não são aplicadas nos mercados com o mesmo grau de uniformização. Mesmo nos mercados onde o nível global de estandardização é elevado, a política do produto é a que surge geralmente mais estandardizada enquanto o preço e a distribuição tendem a ser mais adaptados às condições locais de cada mercado; (4) as empresas tendem também a estandardizar mais as suas estratégias de marketing nos pequenos países que nos grandes mercados; (5) mas não existe, por agora, nenhuma evidência que aponte para a possibilidade de vir a ser possível, num futuro imediato, estandardizar totalmente uma estratégia de marketing. Se outros constrangimentos não houvesse, ter-se-ia sempre que ceder às inevitáveis restrições, de carácter político-legal, da responsabilidade dos governos políticos locais.

Além destes resultados, há uma série de outras relações importantes que, empiricamente, têm propiciado resultados mistos.

Por exemplo, não existe, por agora, um conhecimento de qual a importância do ambiente de marketing existente em dado mercado e o tipo de estratégias de marketing internacional mais adequado a utilizar. Por isso, sempre que haja um certo nível de exigência, esta análise terá de ser sempre uma análise contingencial, porque, em última instância, são tantas as condicionantes e as complexidades envolvidas na aplicação de uma estratégia de marketing global que a possibilidade ou atractibilidade da sua utilização será sempre uma situação a analisar caso a caso, em função do mercado, do país, dos produtos e sobretudo da própria empresa.

3.2.2. A Estandarização dos Processos de Marketing

Relativamente à estandarização internacional do processo de marketing, pode-se começar por dizer que há aqui um grande *deficit* de testes empíricos. Sorenson e Wiechmann (1975), no estudo já citado, encontraram evidências de que o processo de marketing estava a ser mais estandarizado que o programa de marketing. Mas esta área é sempre problemática porque a imposição de formatos *standards* para actividades como o planeamento de marketing ou mesmo para outras áreas funcionais, cria sempre algum mal estar no relacionamento empresa-mãe/subsidiária. Por exemplo, dos estudos acima citados, efectuados para analisar as transferências de marketing para o mercado turco, todos dão conta de alguma insatisfação por parte das empresas mãe sobre a exagerada orientação dos seus gestores locais para a produção, um problema que, inclusive, é apontado como uma das razões para a dificuldade em estandarizar as estratégias de marketing para esse país.

No entanto, nos países desenvolvidos existe algum consenso, até por força da crescente proliferação de competidores globais, em como é possível e mesmo imperativo estandarizar internacionalmente o processo de marketing. Argumenta-se mesmo que será mais fácil que estandarizar o programa de marketing dado que no processo não existem obstáculos legais ou derivados das diferentes condições de mercado que, como sabemos, podem tornar “obrigatório” adaptar um programa de marketing que a firma, por si, estaria na disposição de implementar de forma estandarizado.

Não obstante, isso não quer dizer que uniformizar os procedimentos não possa ter obstáculos de elevado grau de dificuldade, especialmente nos países menos desenvolvidos, onde efectivamente se pode tornar muito difícil, por exemplo, obrigar os gestores locais a usar *standards* para a recolha de informação quando nem sequer há dados actualizados (ou credíveis) disponíveis e prontos a serem usados.

4. O INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO EM PORTUGAL

Apresentada a matéria em debate e os principais resultados conhecidos por agora, passarei a tratar o mesmo tema mas focando a atenção no mercado português.

Porém, antes de apresentar os resultados para o nosso país, importa estudar, com alguma objectividade, das razões porque temos em Portugal empresas estrangeiras, isto é, investimento directo estrangeiro. Este passo justifica-se porque uma das áreas mais pertinentes para a compreensão das estratégias de marketing das empresas estrangeiras passa pelo estudo dos motivos que as levaram a instalarem-se em cada um dos seus diferentes mercados externos.

Para isso, contudo, impõe-se que façamos um breve resumo dos objectivos que as firmas procuram com a internacionalização das suas actividades.

4.1. Motivos para o Investimento Directo Estrangeiro

Historicamente, o Investimento Directo Estrangeiro levado a cabo pelas empresas começou por ser centrado em actividades dependentes dos recursos naturais locais, caso das plantações agrícolas e exploração mineira. Actualmente, todavia, o investimento directo estrangeiro tende a centrar-se em actividades integradas no sector dos serviços, tal como a banca, seguros e turismo, depois de, durante décadas, se ter concentrado no sector secundário da economia.

Esta evolução indica-nos que os objectivos que se visam atingir com o investimento directo estrangeiro se tem alterado ao longo do tempo. Quando as empresas procuravam os recursos naturais, tal como o petróleo bruto ou os minérios locais, tinham como finalidade obter os benefícios da posse e controle de recursos naturais que não existiam ou eram escassos nos países de origem dessas empresas. Mas estes investidores podem procurar os mercados externos para recipientes dos seus investimentos, apenas porque visualizam possibilidades de desenvolver a sua actividade de uma forma mais eficiente, e logo mais competitiva, que a possível no seu mercado de origem. Ou então, podem tão somente visar proteger a quota de mercado que previamente conseguiram através de exportações. Neste caso, barreiras naturais à exportação, originadas pelo custo crescente dos transportes e na incapacidade de continuar a fornecer um nível de serviço satisfatório aos consumidores externos, eventualmente mais exigentes, podem justificar a decisão de investir no exterior. Um súbito agravamento das barreiras artificiais ao comércio externo, via estabelecimento de regulamentos diversos dos governos locais, com intuits meramente proteccionistas, podem-se constituir como outra motivação para dada empresa decidir a instalar-se no exterior.

Depois, há ainda investimentos que são efectuados com o objectivo de estabelecer “postos de escuta” nos diversos mercados para assim obterem conhecimentos essenciais e acompanhar as experiências de sucesso da concorrência. Aqui, o objectivo é o de controlar as operações em mercados com grande potencial, mas também muito competitivos.

Seja como for, o facto é que o investimento directo estrangeiro da década de 70 e 80, reconhecido como artifício para “saltar” os sistemas tarifários sobre as importações que a generalidade dos países mantinha de forma mais ou menos discreta, não tem paralelo com

a realidade de hoje. Perante a liberalização dos mercados e por força da inovação tecnológica, surgida na área das telecomunicações e nos meios de transportes (tornando-os mais eficientes e menos onerosos), é hoje reconhecido que as empresas passaram a dedicar grande importância ao investimento directo estrangeiro e a decidir os seus volumes em função de objectivos bem diferentes, além de que as suas próprias orientações estratégicas não são hoje idênticas.

4.2. Teorias do Investimento Directo Estrangeiro

Esta dinâmica propiciou múltiplas teorias explicativas do investimento directo estrangeiro que, sobretudo nas últimas décadas, têm procurado explicar o que procuram as empresas com estes investimentos nos mercados exteriores às suas fronteiras.

Especialmente após a década de sessenta, a partir do momento em que os fluxos deste tipo investimento passaram a conhecer uma maior expressão. Antes, não existia propriamente uma teoria sobre as motivações do investimento directo estrangeiro. As tentativas para explicar as actividades das firmas fora das suas fronteiras internas centravam-se na formalização de teorias sobre o movimento de capitais, enquadradas no paradigma neoclássico ou em trabalhos que reconheciam que a internacionalização, então em curso, nalgumas indústrias requeria a modificação das teorias neoclássicas do comércio internacional. Também havia trabalhos que apontavam que o investimento directo estrangeiro poderia ser explicado pelos ganhos que possibilitava ao nível da integração vertical e horizontal das actividades da firma.

Em simultâneo, surgiam os primeiros trabalhos empíricos que procuravam, muito concretamente, identificar os factores, específicos de cada país, influenciadores da localização do investimento directo estrangeiro (Dunning, 1981).

Mas a contribuição mais influente para explicar a motivação para o investimento directo estrangeiro, só surge em 1960, com Stephen Hymer, que numa abordagem focada no papel da firma, analisa porque razão as firmas internacionalizam a sua produção.

O argumento central é o de que as empresas que detêm e controlam unidades produtivas no exterior, têm de possuir vantagens, entre outras, na área financeira, tecnológica e comercial que, de algum modo, se apresentem como específicas da empresa. Isto porque são estas vantagens, constituídas como um activo “valioso”, que lhes permitirão criar no mercado doméstico uma vantagem de tipo monopolística que, numa fase posterior, lhes facilitará a entrada nos mercados externos, via investimento directo estrangeiro. Esta vantagem apresentar-se-ia, assim, como suficiente para ultrapassar as desvantagens que qualquer firma sempre enfrenta quando inicia a competição com as firmas locais do país para onde decide deslocar a produção.

Tem-se assim a chamada teoria das vantagens de posse (*ownership advantage theory*) que, contrariamente às teorias anteriores, assenta no paradigma das imperfeições dos mercados.

Uma explicação alternativa do investimento directo estrangeiro baseava-se no conceito do ciclo de vida internacional do produto. Esta teoria, que já havia sido utilizada para explicar o comércio internacional, mostra-se agora também adequada para explicar este

fluxo a partir do momento em que se observa que as empresas, nos Estados Unidos da América, lideravam o processo de introdução de novas técnicas produtivas nos mercados externos menos dependentes do factor produtivo trabalho qualificado, à medida que os produtos produzidos com essas técnicas se tornavam generalizadamente aceites no mercado, ou seja, à medida em que os produtos se aproximavam da sua fase de maturidade.

O explicação central sustenta defendia que, sempre que dado produto ficasse generalizadamente aceite no mercado americano e, por isso, com tendência a ficar crescentemente estandardizado (logo com menor necessidade de *feedback* do comportamento desse produto no mercado) também as exigências no recurso produtivo trabalho qualificado para a sua produção se tornavam menores. Assim, ao invés do que se passava na fase inicial de lançamento do produto, agora que estava estabelecido o seu modelo final, a produção podia ser executada em série. Consequentemente a distância entre a fábrica e o mercado poderia agora aumentar e o custo produtivo reduzir-se se a produção fosse deslocada para países que detivessem níveis salariais mais baixos para o recurso produtivo: trabalhadores não qualificados.

A assunção implícita neste modelo é a de que as firmas que desenvolviam os produtos nos seus mercados domésticos podiam adquirir, com vantagem, as unidades fabris nos países identificados como abundantes no factor produtivo trabalho não qualificado, em vez de vender, ou licenciar, a sua tecnologia aos competidores localizados nesses países.

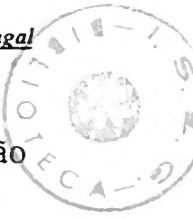
Este modelo evidenciava ainda dificuldades para explicar os fluxos de investimento directo estrangeiro em algumas indústrias, nomeadamente nas indústrias tecnologicamente pouco exigentes.

Depois, e à semelhança da anterior, não explicava que razões levavam as firmas a entrar nos mercados externos via investimento directo estrangeiro, em vez de explorarem as vantagens da posse dos seus activos “valiosos” ou de produtos estandardizados através de outras formas, como a exportação, o *franchising* ou o licenciamento.

Esta dificuldade acabará por ser tratada pela teoria da internalização, ainda na década de 70, com o uso do conceito: custos de transacção - os custos de entrar numa transacção, isto é, os custos a suportar no estabelecimento de uma negociação com organizações exteriores à firma e no processo de gestão e controlo dos contratos negociados. Nesta teoria sustenta-se que, qualquer firma, no seu processo de internacionalização, estará sempre perante a questão de saber o que lhe é mais conveniente: adquirir e operar uma subsidiária no mercado exterior para conseguir entrar nesse mercado ou estabelecer contratos com uma firma estrangeira já instalada nesse mercado, por exemplo, através do licenciamento da sua tecnologia.

Nesta teoria sugere-se que o investimento directo estrangeiro concretizar-se-á provavelmente pela instalação da produção ou de outra das actividades da cadeia de valor no exterior (objectivo de internalização dos custos de transacção pela firma) quando os custos de negociar, gerir e controlar o contrato com uma firma externa se apresentar mais elevado que os custos desse investimento directo estrangeiro.

Assim, no quadro desta teoria, as firmas com produtos de elevada qualidade e sofisticadas tecnologias de produção (posse de activos valiosos), teriam grandes reticências em facilmente as negociar com firmas estrangeiras, sob as formas alternativas referidas (*franchising* ou licenciamento), dado que os custos de controlo de eventuais usos



indevidos desses activos, tornariam essa solução pouco atractiva para a empresa. Estão aqui implícitos os inevitáveis custos da gestão e controlo da *performance* dos contratos estabelecidos com as companhias locais, por vezes de proporções inesperadas, nomeadamente quando essas firmas locais procuram apropriar-se indevidamente da tecnologia licenciada ou quando, com as suas ineficiências, prejudicam a reputação do nome da firma ou marca sob licença.

Não obstante, esta teoria, à semelhança da anterior, ainda não explicava qual a razão da deslocalização das actividades da cadeia de valor da firma do mercado doméstico para o exterior.

Uma outra teoria do investimento directo estrangeiro, a Teoria da Rivalidade Oligopolista, ainda surgida nesta década, acabou também por ser muito discutida, sobretudo pelo seu poder de descrição das razões para o investimento directo estrangeiro. O argumento base assentava na defesa de que as firmas têm tendência a repetir as iniciativas estratégicas de maior dimensão (como é o caso do investimento directo estrangeiro) adoptadas pelos seus competidores. Assim, sempre que uma firma investisse em dado mercado externo, despertaria uma cadeia de reacções nos seus rivais, com a tendência a ser para estes imitarem o seu comportamento.

Não se identificava aqui, contudo, como surgia o investimento directo estrangeiro inicial, neste modelo apresentado como o agente catalizador de subsequentes fluxos de investimento.

Na verdade todas estas teorias eram reconhecidas como parcelares, na sua capacidade de explicar o investimento directo estrangeiro, de uma forma compreensiva. Por isso crescia a convicção de que o estudo deste fluxo exigia uma construção teórica mais global.

Foi o que fez J. Dunning (1981), com a sua chamada teoria ecléctica, quando procurou unificar as principais teorias explicativas do investimento directo estrangeiro existentes até então.

Assim, numa teoria mais complexa, este autor procurou explicar o investimento directo estrangeiro (e a própria actividade das empresas investidoras nos mercados internacionais) como resultante de três vantagens: vantagens de posse de activos distintivos; vantagens da internalização e vantagens da localização.

De acordo com Dunning, o investimento directo estrangeiro ocorreria quando:

- 1) a actividade empresarial se apresentasse mais rentável quando implantada num país estrangeiro em detrimento do país doméstico (vantagens da localização);
- 2) a firma detivesse vantagens da detenção de activos “valiosos” e com carácter distintivo, susceptíveis de lhe permitir superar as desvantagens iniciais que qualquer empresa enfrenta ao competir num novo mercado com as firmas locais já instaladas. Estas vantagens compreendem as vantagens competitivas, tal como são identificadas em M.Porter (1986). Não obstante, Dunning, refere preferir esta terminologia porque a firma pode deter activos intangíveis que são melhor descritos como monopolistas em vez de competitivos;
- 3) a firma beneficiasse mais por controlar uma actividade no exterior que pela contratação de uma companhia local independente.

Assim, neste modelo eclético, as firmas que possuíssem vantagens derivadas da posse dos activos acima referidos, eram atraídas para o investimento além fronteiras nacionais, devido aos benefícios que detinham em localizar as suas operações no exterior, nos mercados externos.

As forças principais para este movimento estavam relacionadas com a procura de uma maior racionalização de custos. A localização de actividades no exterior podia ser sempre uma opção considerada vantajosa por parte da firma, caso houvesse a disponibilidade de factores produtivos relativamente mais baratos nesses mercados exteriores ou se existissem elevados custos de transportes, nos produtos exportáveis. Mas mesmo quando o lado dos custos não traduzisse vantagens motivadoras da localização da produção no exterior, factores relacionados com a receita podiam ter também algum peso na decisão de investir no exterior. É o caso dos exemplos, já citados, das barreiras artificiais à exportação ou da necessidade de se ter de prestar um melhor serviço à base de clientes estrangeiros.

Depois havia ainda o argumento de que a firma com investimento directo estrangeiro tinha a possibilidade de distribuir os custos fixos que tivesse que suportar no desenvolvimento das suas vantagens específicas por uma base de mercados mais alargada. Aqui, a vantagem específica da firma era, digamos que, encarada como um “bem público” dentro do seu interior, dado que o uso desse “bem”, nos mercados externos, não esvaziava o nível de conhecimento disponível para actuar no mercado doméstico.

Eram também sistematizadas as vantagens de internalizar as transacções económicas dentro da firma em vez de utilizar os mercados externos como uma área exterior ao seu centro. O argumento central era de que as empresas com operações no exterior tenderiam a considerar vantajoso internalizar as transacções económicas dentro da firma, via investimento directo estrangeiro, dado que as imperfeições de mercado implicavam elevados custos de transacção às firmas que se relacionavam com os seus mercados externos numa posição exterior. Assim, sempre que estes problemas tornavam indesejáveis as transacções com o exterior, as firmas ganhariam motivação para internalizar as suas operações nos mercados externos via investimento directo estrangeiro. Dentro deste modelo, esta internalização poderia ser conseguida com sucesso, dadas as vantagens que as firmas detinham da posse dos activos intangíveis que, quando projectados noutros mercados, lhes proporcionariam vantagens comparativas perante os competidores locais, mesmo considerando que estas já beneficiavam de substanciais benefícios, apenas pelo facto de serem empresas locais.

Mas além desta abordagem, o investimento directo estrangeiro tem ainda sido analisado em muitas outras perspectivas. Há, inclusive, diversos financeiros e macroeconomistas que, numa corrente teórica que sai um pouco fora dos parâmetros habituais, visam abordar a questão das motivações para este tipo de investimento procurando, sobretudo, explicar as decisões da sua localização e do seu crescimento com base em argumentos assentes na imperfeição do funcionamento dos mercados de capitais e de câmbios.

Na última década tem-se também analisado as motivações para o investimento directo estrangeiro, diferenciando a motivação para o investimento inicial e os investimentos posteriores. B. Kogut (1985), por exemplo, sustenta que apesar de posse dos activos

intangíveis, acima descritos, poderem justificar o investimento inicial no exterior, nomeadamente em unidades produtivas, uma vez a firma estabelecida, as vantagens do crescimento da sua “multinacionalidade” (derivados dos ganhos da diversificação do risco do negócio e da gestão comum de actividades diversificadas em locais dispersos) acabam por se tornar relativamente mais importantes.

Numa nova abordagem ao tema, em 1987, acrescentou ainda que a própria estratégia da empresa tenderia a submeter-se ao ritmo das vantagens que sequencialmente se tornassem passíveis de aprofundamento.

Numa linha similar, Bartlett e Ghoshal (1988) defenderam que as firmas que operassem numa variedade de ambientes (logo com investimento directo estrangeiro realizado) estavam expostas a uma multiplicidade de estímulos que lhes possibilitavam o desenvolvimento de competências e oportunidades de aprendizagens, não disponíveis às empresas domésticas, sendo a necessidade de respostas a esses estímulos, a motivação essencial para os novos investimentos.

Hoje, não obstante esta multiplicidade de teorias, há a convicção que elas explicam mal as novas formas de investimento directo estrangeiro e as novas formas de internacionalização seguidas, ultimamente, por um número crescente de empresas, caso das alianças cooperativas, das estruturas empresariais com formação e funcionamento em rede ou dos vários tipos de acordos de gestão estratégica estabelecidos entre muitas firmas globais.

Por isso outras abordagens têm surgido e que se diferenciam das anteriores por apresentarem uma perspectiva inovadora perante o extenso corpo teórico principal que

existe sobre esta matéria. Destaca-se entre essas novas abordagens, a argumentação explicativa dos denominados modelos em rede (*network models*) que assenta na crítica ao pressuposto existente na literatura sobre o investimento directo estrangeiro, que sustenta serem as decisões de investimento das empresas feitas pelo centro, num sistema hierárquico e no contexto de um plano racional. Na realidade, isso não pode ser generalizado, sobretudo não é assim no caso das firmas com subsidiárias bem sucedidas e dispersas por diversos países estrangeiros. São modelos que apresentam as empresas como “sistemas políticos” nos quais os gestores das subsidiárias têm alguma autonomia de acção, inclusive, com planos de investimento próprios.

Dentro desta perspectiva releva-se a importância da rede de relações da firma com os seus clientes, fornecedores, competidores e outras organizações, na criação dos contextos justificativos das decisões de investimento. Por isso o investimento directo estrangeiro é aqui encarado como um importante meio para consolidar, modificar ou estabelecer uma rede de relações com o meio exterior à empresa - em termos de variáveis como a localização, estrutura e sua natureza. Deste modo, os factores que pudessem afectar a interacção das relações da rede eram aqui considerados como influências críticas nas decisões de investimento directo estrangeiro.

É no âmbito destes modelos que se têm, aliás, procurado explicar a crescente significância das aquisições externas: um fenómeno que, todavia, também pode ser abordado no quadro da teoria da internalização.

Mas estas novas abordagens surgem entre uma galáxia de novas teorias parciais que tem surgido especialmente a partir dos anos 90 e que tem procurado explicar particulares aspectos da produção estrangeira, particulares tipos de produção e o comportamento de

particulares tipos de empresas. Também se têm procurado realizar estudos empíricos diversos, no intuito de identificar quer as variáveis da teoria ecléctica, que provavelmente afectam a distribuição geográfica e industrial da produção no estrangeiro, quer a resposta estratégica das empresas a essas variáveis. É o reconhecimento de que a motivação de uma empresa, para investir no exterior, não poderá ser explicado por uma só teoria, dado depender de aspectos tão diversos como as características do ambiente genérico de marketing do país de origem da firma e dos países potenciais receptores do seu investimento, do leque e do tipo de produtos que pretende produzir (incluindo bens intermédios) e, cada vez mais, da estratégia de gestão e organizacional da própria firma investidora.

4.3. O Investimento Directo Estrangeiro em Portugal

Traçadas estas condicionantes críticas sobre o que, do ponto de vista teórico, existe para nos ajudar a compreender a origem do investimento directo estrangeiro, importa agora investigar o interesse do nosso país enquanto plataforma de recepção deste tipo de investimento.

Fazendo um pouco de história, importa referir que, até ao começo da década de 60, não se pode falar propriamente de investimento directo estrangeiro recebido em Portugal, dado o regime do Estado Novo nunca se haver mostrado um entusiasta destes investimentos - e embora não cultivasse discriminações relativamente às empresas estrangeiras instaladas nem colocasse dificuldades ao repatriamento dos seus lucros, isso não obstava a que a entrada de novas empresas estrangeiras no nosso país, fosse, por exemplo, bastante dificultada (Silva Lopes, 1996).

Desta situação, aliada ao estágio de subdesenvolvimento da economia nacional e a uma conjuntura internacional pouco favorável resultou que, até ao início da década de 60, o investimento directo estrangeiro fosse insignificante em Portugal.

É só a partir de 1963 e em consequência da adopção de uma orientação mais liberal na política de autorizações - que contemplava mesmo isenções fiscais para investimentos em certos sectores - que o volume destes investimentos cresceu acentuadamente. Isso mesmo é traduzido pelos valores das entradas entre 1963-73, dez a vinte vezes superiores aos níveis da década de 50. Nesse período, estima-se ainda que a participação deste investimento na formação bruta de capital fixo na indústria transformadora tenha atingido os 30%. Apesar de tudo, o total dos fluxos do investimento directo estrangeiro durante este período não superou as percentagens de 0,4 a 0,8% do Produto Interno Bruto (Silva Lopes, 1996).

Em termos qualitativos também se verificaram alterações. Os fluxos de investimento directo estrangeiro, antes, fundamentalmente canalizados para a exploração de alguns serviços públicos em regime de concessão, em actividades mineiras e no estabelecimento de subsidiárias comerciais para a distribuição no nosso país dos produtos importados, passaram a ser dirigidos para a indústria transformadora, sobretudo para as indústrias de exportação.

As empresas estrangeiras escolhiam assim o nosso país, não só para aproveitar o baixo custo da nossa mão de obra e as facilidades de utilização de alguns recursos naturais (caso da madeira), mas também no intuito de aproveitar as condições preferenciais de acesso ao mercado da EFTA, via exportações, a partir do nosso país.

Durante toda a década de 70, após os acontecimentos políticos ocorridos em Abril de 1974 e de todas as perturbações que se verificaram na ordem política, económica e social do país, as entradas de investimento directo estrangeiro retraíram-se de forma acentuada, nunca chegando a atingir sequer 1% do produto interno bruto português.

De 1980 a 1986, assiste-se a uma recuperação do investimento recebido. Mas é a partir de 1987 que os seus níveis atingem uma animação sem precedentes na história económica portuguesa. O montante destes investimentos que tinha sido, em média, de 136 milhões de dólares por ano, no período 1975-85, atinge cerca de 3,2 mil milhões de dólares em 1991. Relativizando estes valores, o investimento directo estrangeiro recebido em 1991 correspondeu a 4,6% do produto interno bruto português e a 18% da formação bruta de capital fixo no total da economia - enquanto no conjunto de toda a Comunidade Europeia, o investimento directo estrangeiro correspondia, no início dos anos 90, a cerca de 1% a 1,5% do seu produto interno bruto e entre 4% a 7,5% da formação bruta de capital fixo total da Comunidade (Silva Lopes, 1996).

Diversos acontecimentos ocorridos nesses anos podem explicar esta inédita evolução no fluxo de investimento directo estrangeiro recebido. Em 1986 deu-se a adesão de Portugal à Comunidade Europeia, o que provocou, naturalmente, uma natural maior confiança dos investidores estrangeiros no futuro da economia nacional e ofereceu às indústrias exportadoras um melhor acesso aos mercados comunitários. O próprio regime legal aplicado, neste período, ao investimento directo estrangeiro neste período evoluiu, tornando-o mais liberalizado, especialmente para os investimentos provenientes dos países comunitários. É ainda neste período que se assiste a uma maior liberalização da

economia, nomeadamente com a privatização de algumas das maiores empresas portuguesas do sector financeiro, que os estrangeiros avaliaram como atractivas oportunidades de investimento no nosso país. A atractibilidade destes e de outros investimentos era também positivamente influenciada pelas significativas melhorias que estavam a ser implementadas na área das telecomunicações e transportes, em grande parte devido às transferências de fundos comunitários destinados ao desenvolvimento destas infraestruturas. Estes fundos comunitários eram aliás também concedidos sob a forma de apoio a novos projectos na indústria e no turismo.

Finalmente, não podemos ignorar que, nessa época, Portugal vivia uma situação política marcada pela estabilidade, que tinha reflexos na paz social, enquanto os factores produtivos, especialmente o trabalho, mantinham em muitos sectores custos competitivos face aos outros países comunitários e com índices de produtividade também favoráveis. Apesar disso, a partir de 1991 a forte tendência ascensional do fim dos anos 80 inverteu-se completamente. Em 1995 o investimento directo estrangeiro recebido acabou mesmo por evidenciar um decréscimo de 50 %, face aos fluxos entrados no ano anterior (cf quadro 4.1).

Quadro 4.1 - O Investimento Directo Estrangeiro em Portugal e a sua Repartição pelos Principais Sectores de Actividade

	peso no total, em percentagens					
	1980-85	1986-93	1993	1994	1995	1996 ^P
<i>TOTAL (milhões de contos).....</i>			249,2	208,2	104,2	95,0
	(quotas médias)	(quotas médias)				
sector financeiro.....	16	48	55,1	37,4	-19,1	65,6
indústria transformadora.....	47	27	19,6	46	38,5	-12,8
comércio, restaurantes, hotéis	21	13	7,1	11	30,2	40,4
Construção e obras públicas	2	5	2,9	1,6	3,8	2,8
outros.....	14	7	15,3	4,3	46,5 ⁽¹⁾	4,0
<i>Total</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Antunes(1995);

Relatórios do Banco de Portugal, 1995 e 1996.

(1) 39,5% correspondem a investimentos no sector de electricidade, gás e água.

Segundo a análise do Banco de Portugal, esta evolução explica-se, por um lado, pela desaceleração da actividade económica dos principais países da União Europeia e, por outro, - e talvez seja esta a principal razão - por as empresas estrangeiras estarem a dar uma maior atenção aos países da Europa Central e de Leste, dado estes países estarem a oferecer a esses investidores estrangeiros maiores níveis de confiança. De facto, estes países, depois de nos últimos anos terem democratizado os seus sistemas políticos, estabilizado a suas economias e estruturas legais, tinham vindo a privatizar os seus principais sectores económicos e a oferecer incentivos diversos à participação das empresas estrangeiras em todo esse processo. Estas empresas estrangeiras, por sua vez, privilegiavam estes mercados, que passaram a designar de mercados emergentes, dado que eram vistos como mercados não saturados, com níveis de competição menores e por isso, com grandes potencialidades para que os produtos dessas empresas pudessem alcançar taxas de penetração muito atractivas.

Silva Lopes considera ainda que, a partir de 1991, as oportunidades de entrada nos sectores financeiro, comercial e do imobiliário (responsável por dois terços das entradas do investimento directo estrangeiro durante o período 1986-91) se encontravam esgotadas, pelo que a procura dos investidores estrangeiros por outros mercados era inevitável, até porque, nesse período, Portugal havia perdido competitividade internacional ao nível das taxas de juro e de câmbio (Silva Lopes, 1996).

Quanto à proveniência desse investimento directo e nos anos em que começou a ter alguma expressão, podemos dizer que era dominada pelos países comunitários (cf quadro 4.2), o que não quer dizer que as empresas estrangeiras investidoras estivessem sediadas nesses países, pois as próprias subsidiárias de empresas globais ou multinacionais, sediadas noutros países que não o seu país de origem, podem apresentar-

-se em Portugal como investidores. Daí que os valores do Reino Unido tenham que ser lidos com cuidado, porquanto muitos destes investimentos foram efectuados por subsidiárias britânicas de empresas sediadas nos Estados Unidos da América. De destacar também o acréscimo verificado nas entradas de investimento espanhol, consequência da estratégia de alargamento das actividades das grandes empresas espanholas ao mercado português, com especial destaque para o sector da banca. O investimento proveniente dos espaços extra comunitários também tem conhecido melhorias de quota, motivado pelo propósito de conseguirem, através de Portugal, aceder mais facilmente ao mercado comunitário.

Quadro 4.2 - O Investimento Directo Estrangeiro por Principais Países de Origem

	peso no total, em percentagens		
	1986	1989	1992
CE.....	76,3	69,1	76,6
RU.....	38,8	20,3	26,6
França.....	9,9	17,4	18,7
Espanha.....	8,1	14,1	7,7
Alemanha.....	10,7	4,4	5,6
Outros.....	8,8	12,9	18,0
EUA.....	8,6	1,3	3,7
Suiça.....	9,1	5,7	3,1
Outros.....	6,0	23,9	16,6
total.....	100,0	100,0	100,0

Fonte: Saraiva(1993).

4.4. As Empresas Estrangeiras em Portugal

Apesar de actualmente o volume de investimento directo estrangeiro recebido das empresas estrangeiras estar em nítida quebra - para 1996 a previsão é para a ocorrência de um forte e inédito desinvestimento na indústria transformadora - a verdade é que, desde o meio da década de 80 até hoje, o número de empresas detidas pelos estrangeiros não tem parado de ganhar importância em todos os sectores económicos (cf quadro 4.3).

Efectivamente, analisando as 500 maiores empresas sediadas no nosso país, constatamos que o número de empresas estrangeiras aí incluídas passa de 108 em 1989 para 168 em 1995. Ainda de acordo com os números apresentados pela Exame (1996), o peso das suas vendas no total dessas 500 maiores empresas passou de 27% em 1989 para 32% em 1995.

Quadro 4.3 - Empresas com Capital Estrangeiro nas 500 Maiores Empresas

	número de emp. com capital estrangeiro		
	1989	1992	1995
Empresa de Capital Estrangeiro:			
Indústria Transformadora.....	66	82	81
Química.....	26	32	39
Máq. e Material de transporte.	20	21	24
Outras.....	20	39	19
Comércio e Hotelaria.....	33	54	59
Outros Sectores.....	9	12	28
Total.....	108	148	168
Empresas de Capital Nacional :	391	352	332
TOTAL.....	500	500	500

Fonte: Saraiva (1993);
Exame (1996).

A acção das firmas estrangeiras e do investimento directo estrangeiro é também encarado como tendo um papel muito importante na estrutura da nossa economia, sobretudo no fomento das exportações e na modernização do aparelho produtivo nacional. As empresas estrangeiras estão na origem dos maiores projectos industriais nacionais, fundamentalmente concentrados na indústria automóvel, no sector do vestuário e calçado, produtos petroquímicos e artigos eléctricos.

A dimensão destes projectos tem ainda possibilitado uma maior integração dos produtos fabricados no país em canais de distribuição internacionais e tem-se constituído como o principal factor do rápido crescimento das exportações portuguesas de produtos

manufacturados (as exportações de empresas com capital maioritariamente estrangeiro era responsável, em 1989, por 47 % das nossa exportações).

Já na criação de emprego, de acordo com o último relatório anual do B. de Portugal, os valores que se têm são modestos (durante 1983-92 o emprego criado é de menos 2% do emprego criado pelo conjunto de novas empresas constituídas nesse período).

Mas importa notar que estas empresas duram mais em média que as nacionais, pelo que o número total de empregos, eventualmente, não tem de ser contabilizado apenas à data da constituição das subsidiárias.

Por outro lado as empresas estrangeiras, relativamente às nacionais, além da referida maior propensão para exportar, apresentam ainda uma maior produtividade e taxas de rendibilidade, sobre as vendas, mais elevadas. A produtividade só é menor na indústria química e de diferença insignificante na indústria têxtil, do vestuário e calçado. Também a rendibilidade sobre as vendas só não se verifica superior no sector têxtil, do vestuário e calçado e indústria metalomecânica (Relatório Anual B. Portugal, 1995).

Este quadro justifica-se por as maiores firmas estrangeiras instaladas no nosso país apresentarem, face às maiores empresas nacionais, uma sofisticação tecnológica superior nos seus processos produtivos e uma melhor capacidade de gestão, sobretudo na área do marketing. Inclusive, de acordo com a análise das 500 maiores empresas sediadas em Portugal, efectuado na Exame (1996), verifica-se que as empresas cujo controlo accionista é detido por estrangeiros dominam os sectores de actividade com fortes exigências tecnológicas e onde avultados investimentos em investigação e tecnologia são essenciais para o seu sucesso. Referimo-nos aos sectores da indústria química e

farmacêutica, da indústria automóvel, da indústria eléctrica e electrónica e da indústria metalomecânica e metalurgia de base.

Com a realização do estudo empírico, que apresentarei no próximo capítulo, também se torna possível apresentar a alguma informação genérica sobre o perfil das empresas estrangeiras que mais têm investido no nosso país, nos sectores da produção e comercialização de bens de consumo e industriais (cf quadro 4.4).

Quadro 4.4. - O Perfil das Subsidiárias das Empresas Estrangeiras em Portugal

Composição Sectorial:	Ind. Bens de Consumo	%	
		24,6	
	Ind. e Comércio de Veic. Motorizados	14,0	
	Ind. Vestuário e Calçado	5,3	
	Ind. Química	19,3	
	Ind. e Com. Bens Electr./Electrónicos	21,1	
	Ind. produtos metal./Prod. Intermedios	15,8	
Distribuição por Países de Origem:		(1) %	(2) %
	EUA	23	21,1
	Alemanha	14	15,9
	França	11,3	11,1
	RU	9,8	11,1
	Japão	5,3	8,8
	Suiça	6	7,0
	Itália	3,0	4,4
(1) - empresas da totalidade da amostra;	Holanda	6,8	4,4
(2) - empresas participantes no inquérito.	Outros	20,3	15,8
Importância em Volume de Vendas		%	
	Vol. de vendas < 1 %	58	
	Vol. de vendas 1 - 3 %	23	
	Vol. de vendas >3 -10 %	19	
Empresa Mãe com actividades:		%	
	Em mais que 50 países	54	
	Entre 30 a 50 países	14	
	Entre 10 a 30 países	16	
	Em menos que 10 países	16	
A Subsidiária tem Intenções de Expandir a sua Actividade em Portugal:		%	
	Não	14	
	Sim	86	
	investimentos em marketing	54	
	investimentos em capac. Produtiva	20	
	ambos	26	
Forma de Entrada no Mercado Português:	subsidiária total:	%	
	- aquisição	16	
	- constituição	51	
	joint-ventures	16	
	licenciamento	5	
	outras	12	
Capital Social da Subsidiária:		%	
	100% estrangeiro	82	
	< 100% estrangeiro	18	

(Fonte: Inquérito às subsidiárias estrangeiras em Portugal¹)

¹ Vd descrição deste inquérito no próximo capítulo em 5.1. Apresentação do Estudo Empírico.

Assim, do ponto de vista organizativo, pode-se deduzir que as empresas estrangeiras entram nestes sectores em Portugal, preferencialmente, via constituição de subsidiárias autonomamente constituídas ou adquiridas (67 %), sendo as formas de entrada que não implicam transferências de capital claramente de menor expressão (33%). Estas subsidiárias tendem, inclusive, a ser totalmente detidas pelas respectivas empresas-mãe.

Relativamente à data de entrada, mais de metade das subsidiárias participantes no estudo empírico entraram antes de 1975 (57 %), embora 28% tenham sido constituídas nos últimos 12 anos.

Mais de metade dessas filiais (54%) pertencem a grandes empresas, com actividades em mais de 50 países.

A sua origem provém, fundamentalmente, dos países comunitários e dos Estados Unidos da América, com as empresas provenientes dos três maiores países da União Europeia e Estados Unidos a serem responsáveis por cerca de 60 % das subsidiárias localizadas em Portugal e participantes no inquérito.

Quanto à sua repartição por sectores, há uma certa homogeneidade na distribuição das subsidiárias pelos sectores de actividade constituídos para a investigação empírica que apresentarei no próximo capítulo. Apenas o sector de vestuário tem uma representatividade relativa reduzida.

Estas filiais, comerciais ou não, são, como aliás era esperado, de reduzida importância para o total das vendas da empresa-mãe. 80% das subsidiárias revelam deter uma quota de menos de 3% do volume de vendas da empresa estrangeira a que pertencem. Era interessante conhecer qual a importância da subsidiária portuguesa perante as restantes subsidiárias da empresa-mãe, em termos de volume de vendas e volume de investimento,

mas essa informação, na grande maioria dos casos, revelou-se impossível de ser obtida, dado os inquiridos responderem não terem esses elementos disponíveis.

Por último, uma referência para a área do investimento onde, curiosamente, apenas 14% das subsidiárias evidenciaram não terem planos para novos investimentos na área do marketing ou em aumentos da capacidade produtiva actual da subsidiária.

4.5. A Importância do Mercado Nacional para as Empresas Estrangeiras

Havendo esta dinâmica no plano das intenções, embora muito apostada no reforço do marketing, era importante analisar quais os aspectos do nosso mercado que mais atraem e alimentam os planos de subsequentes investimentos no nosso mercado, financiados ou não através de investimento directo estrangeiro. Ou seja, no sentido de procurar compreender o que procuram as empresas estrangeiras no nosso mercado, quando declaram intenções de continuarem com investimentos na indústria transformadora e na comercialização da sua produção, fomos averiguar o que realmente as atrai ao nosso país, no caso das subsidiárias mais recentes, ou o que mantém o interesse para continuar, aqui mais para as subsidiárias com larga experiência no nosso país que, como dissemos, são a larga maioria.

Assim, através de uma investigação empírica desenvolvida junto dessas subsidiárias, distribuídas pelos 6 sectores de actividade considerados no quadro anterior, procurou-se a valorização do potencial da indústria portuguesa para os objectivos estratégicos que as empresas estrangeiras, canalizadoras de investimento directo estrangeiro para o nosso

país, perseguem com a inclusão do nosso país na configuração geográfica das suas actividades.

Nesse intuito, as questões colocadas, incidiram sobre a natureza das condições subjacentes a cada tipo de indústria potencialmente determinantes para a adopção de estratégias globais – uma relação identificadas em Thomas Hout et al (1982), Porter (1986), Yip et al (1988).

As respostas a obter servir-nos-iam ainda de complemento ao estudo das estratégias de marketing destas empresas, dado ser aceitável admitir que o potencial de globalização de cada indústria afecta a formulação das estratégias de marketing a aplicar nos seus mercados.

Recorrendo ao modelo conceptual de Yip (1992), pretendeu-se que as subsidiárias fizessem uma avaliação das diversas forças globalizantes presentes nas suas respectivas indústrias, que apresentavamos dispostas em quatro categorias: forças de mercado; forças derivadas da economia de custos; forças competitivas e ainda as forças da natureza das políticas governamentais. Ou seja, aceitando que existia para cada indústria e para cada país (mercado local), elementos que pudessem favorecer ou não a aplicação de estratégias globais na abordagem dos seus mercados, inquirimos os gestores das subsidiárias das empresas estrangeiras, instaladas em Portugal, sobre qual a expressão desses elementos nos seus respectivos mercados para, assim, aferir o que atraía (ou continua a atrair) as empresas estrangeiras ao nosso país.

Os principais resultados da investigação efectuada são apresentados no quadro 4.5. A partir dele é possível destacar, por sectores de actividade, os elementos mais globalizantes e os menos globalizantes e, assim, estabelecer um *ranking* dos elementos que mais atraem a presença das empresas estrangeiras no nosso país.

Quadro 4.5 - Os Elementos Mais e Menos Conducentes à Globalização
(Análise da Situação Portuguesa por Sectores de Actividade)

AS FORÇAS GLOBALIZANTES POR SECTORES DE ACTIVIDADE:	Muito Importantes (pontuação > = 4 pontos)	Pouco Importantes (pontuação <= 2,5 pontos)
Indústria dos bens de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> - identificação de segmentos globais; - rentab. exper. adqu. em outros mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - rentab. de tecnologias de curta rendibilidade; - Identificação de canais de distribuição globais.
Ind. e Comércio. Eléctri./Electrónica	<ul style="list-style-type: none"> - competição global; - rentab. elevados custos de desenvolvimento dos produtos; - crescente integração dos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - acesso ao mercado comunitário; - eficiências derivadas do sourcing.
Indústria e Com. de Bens Químicos	<ul style="list-style-type: none"> - crescente integração dos mercados; - competição global. 	<ul style="list-style-type: none"> - regulamentos de marketing comuns; - marketing transferível; - rentabilização de tecnologias de curta rendibilidade; - identificação de canais de distribuição globais.
Indústria Vest. e Calçado	<ul style="list-style-type: none"> - liberalização dos mercados; - diferença no custo dos factores produtivos; - políticas de atracção do investimento estrangeiro; - crescente integração dos mercados; - competição global. 	<ul style="list-style-type: none"> - identificação de canais de distribuição globais; - marketing transferível; - regulamentações de marketing comuns; - exigências standard compatíveis.
Indústria e Comércio de Veículos Automóveis	<ul style="list-style-type: none"> - rentab. da experiência adquirida em outros mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - nada.
Indústria de produtos Metálicos/ Bens Intermediários	<ul style="list-style-type: none"> - necessidades homogêneas dos consumidores; - exigências standard compatíveis; - competição global; - diferença no custo dos factores produtivos; - crescente integração dos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - regulamentação de marketing comuns; - acesso ao mercado comunitário; - rendibilização de tecnologias de curta rendibilidade.

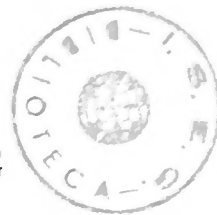
São resultados diferenciados, em função do sector de actividade, embora os elementos globalizantes derivados das forças competitivas se assumam como relativamente mais

importantes - a evidenciar que são as forças externas à realidade dos mercados portugueses, nomeadamente a crescente integração dos mercados e a necessidade de tomar parte na crescente competição global que está a motivar as empresas a fortalecerem (ou a manterem) a sua presença no mercado português. Isso mesmo é confirmado pela informação do quadro 4.6, ao colocar no topo do *ranking* dos factores de globalização, os elementos derivados das forças competitivas, que se manifestam no plano dos mercados internacionais, e das forças de mercado, estas derivadas da crescente homogeneização dos comportamentos e preferências dos consumidores portugueses. Elementos de atracção específicos da indústria, como as potencialidades de se realizarem economias de custos, curiosamente, apenas vêm a seguir.

Quadro 4.6 - *Ranking* dos Factores de Globalização da Indústria Transformadora

Factores de Globalização	Média*	d.p.
Competição Global	4,02	(1,01)
Crescente Integração dos Mercados	3,88	(0,93)
Identificação de Segmentos Globais	3,73	(1,05)
Rentabilidade da Experiência Adquirida em outros Mercados	3,73	(0,94)
Necessidades Homogéneas dos Consumidores	3,68	(1,21)
Economias de Escala	3,63	(1,17)
Liberalização dos Mercados	3,54	(1,15)
Exigências <i>Standard</i> Compatíveis	3,40	(1,31)
Rentab.Elevados Custos Desenvolvimento Produtos	3,38	(1,24)
Logística Favorável	3,29	(1,30)
Ambiente Político e Laboral	3,29	(1,07)
Diferença nos Custos dos Factores Produtivos	3,25	(1,27)
Política de Atracção do Inv.Estrangeiro	3,04	(1,29)
Eficiências derivadas do <i>Sourcing</i>	2,92	(1,25)
Rentabil.Tecn.Curta Durabilidade	2,85	(1,31)
Acesso ao Mercado Comunitário	2,73	(1,44)
Marketing Transferível	2,71	(1,15)
Identificação de Canais Distribuição Globais	2,61	(1,13)
Regulamentação de Marketing Comuns	2,36	(1,14)
Escala: 1- totalmente diferente; 3 - importante; 5 - absoluta importância		
* - Quanto maior a média, maior a importância.		

5. ANÁLISE EMPÍRICA DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS EMPRESAS ESTRANGEIRAS EM PORTUGAL



5.1. Apresentação do Estudo Empírico

O objectivo desta investigação era determinar em que medida as empresas estrangeiras a actuar em Portugal estavam a estandardizar as suas actividades de marketing, quer ao nível dos programas quer ao nível do processo de gestão desses programas.

Procurou-se medir esse grau de estandardização para os vários elementos de um programa de marketing genérico. Adicionalmente procurou-se aferir junto dessas empresas instaladas em Portugal, quais as forças globalizantes presentes na nossa indústria que as motivam a optarem pelo nosso país no processo de expansão das suas actividades.

5.1.1. Dados e Metodologia

Essa investigação consistiu em inquirir 133 gestores de 133 subsidiárias no sentido de avaliarem produtos que estivessem a ser comercializados quer no exterior (país origem da empresa-mãe e/ou os seus principais mercados externos) quer no nosso país e nos reportassem qual o grau de similaridade, ou de diferença, existente em cada elemento de marketing utilizado, para esses produtos, no mercado português, por comparação com a prática no mercado origem da empresa estrangeira e/ou nos seus principais mercados externos.

Essa avaliação foi solicitada numa escala tipo Likert, de 7 pontos, com a pontuação 1 equivalente a “muito diferente” e a pontuação máxima, 7 pontos, equivalente a “totalmente similar”. Esta forma de operacionalizar os julgamentos transmitidos pelas subsidiárias foi baseada em diversos estudos efectuados com objectivos idênticos (Sorenson e Wiechmann, 1975; Quester e Conduit, 1996; Ozsomer et al., 1990).

Os elementos de marketing examinados foram escolhidos depois da consulta de estudos similares prévios (Sorenson e Wiechmann, 1975; Ozsomer et al., 1991; Quester e Conduit, 1996) e são representativos das principais decisões que qualquer subsidiária poderá ter que tomar na definição do marketing-mix dos seus produtos.

Porque era expectável que a estandardização dos programas de marketing estivesse relacionada com o grau de similaridade existente entre o ambiente de marketing do nosso país e o existente nos principais mercados externos da firma. Também porque era expectável que a estandardização desses mesmos programas pudesse estar relacionada com o nível de centralização das decisões de marketing (Ozsomer, 1991; Sorenson e Wiechmann, 1975; Chhabra, 1996), os gestores também eram inquiridos no sentido de avaliarem o grau de similaridade existente entre o ambiente genérico de marketing do nosso país e o existente, quer no país origem da empresa-mãe, quer no existente nos principais mercados onde a mesma desenvolvia a sua actividade. Assim, para cada um dos diversos elementos de 5 componentes caracterizadoras do ambiente genérico de marketing (componentes sócio-cultural; político-legal; económica; mercado target e padrão de infraestruturas de marketing) e recorrendo à mesma escala, tipo Likert, de 1 a 7 pontos, o gestor deveria estabelecer a comparação solicitada.

Os elementos descritivos de cada uma dessas 5 componentes foram baseadas em variáveis passíveis de descrever o ambiente de uma indústria, tal como identificadas por Toyne e Walters (1993).

Para aferir o nível de centralização nas decisões de marketing, inquiriram-se os mesmos executivos sobre que nível de autonomia lhes era concedido, pela sede, no processo de gestão dos programas de marketing. A escala utilizada ia de “nenhuma autonomia”, 0 pontos, até “total autonomia”, 5 pontos, para cada área de decisão (Ozsomer, 1991; Sorenson Wiechmann, 1975).

Seria eventualmente útil, para melhorar o rigor das avaliações obtidas junto dos gestores das subsidiárias, cruzar as suas opiniões com outras, recolhidas, nomeadamente, junto de gestores de nacionalidade estrangeira. Não o fizemos, até porque alguns estudos que utilizaram este procedimento na recolha de informações de natureza similar, não obtiveram diferenças significativas do cruzamento das avaliações dessas diferentes fontes (Ozsomer, Bodur e Cavusgil, 1990).

5.1.2. Procedimentos na Recolha de Dados e Escolha da Amostra

As empresas utilizadas neste estudo foram seleccionadas a partir de uma lista das 500 maiores empresas existentes em Portugal em 1995, publicada na revista “EXAME”, na sua edição especial de Outubro/Novembro de 1996, complementado com um directório das 100 maiores empresas portuguesas com capital estrangeiro, por vendas e relativo ao

mesmo ano, obtido junto do Instituto de Comércio Externo Português. Destas listagens seleccionamos as 200 maiores empresas, em volume de vendas, e que fossem maioritariamente detidas por capital estrangeiro.

Dessas 200 empresas, tendo em conta o objectivo do trabalho, seleccionamos as empresas que produzissem e/ou comercializassem produtos tangíveis. Ficamos assim com um total de 135 empresas, todas elas desenvolvendo a sua actividade na área da indústria transformadora ou na área do comércio de produtos industriais e de consumo.

Seleccionadas estas 135 firmas como a nossa amostra, estabeleceu-se um 1º contacto, via telefone, no sentido de averiguar a sua disponibilidade para colaborarem no preenchimento de um questionário cujo objectivo e finalidade era explicado de início. Neste 1º contacto procuramos o Director Geral da subsidiária ou, na sua impossibilidade, o Director de Marketing. Apenas duas firmas excluíram de imediato a possibilidade de virem a participar nesta investigação.

Após este contacto inicial, voltamos a contactar 8 empresas, escolhidas das que no 1º contacto se haviam mostrado mais cooperantes, no sentido de combinarmos uma entrevista de teste do questionário a utilizar. No decorrer dessas entrevistas, foi apresentado o questionário e analisou-se a clareza e objectividade das questões, aí colocadas, face aos objectivos do mesmo. Feitas algumas alterações de pormenor, acertamos a sua versão final que, de imediato, foi enviado às 133 subsidiárias que haviam acedido em participar nesta investigação.

A distribuição deste inquérito, acompanhado de carta explicativa da finalidade do mesmo e instruções práticas ao seu preenchimento assim como de um envelope, com portes pagos (para facilitar a sua devolução), foi feita pelo correio.

Após uma carta a recordar a situação dos atrasados que incluía novo envelope, novamente com portes pagos, foram definitivamente recepcionadas 57 questionários completos, (taxa de respostas de cerca de 43%) preenchidos na sua maioria, 73%, pelos responsáveis pelo marketing das subsidiárias e num menor número, 19%, pelos seus respectivos Directores Gerais.

Entre as firmas que, generosamente, acederam a participar neste estudo (em anexo identificam-se todas as empresas que acederam em colaborar nesta investigação), encontram-se as subsidiárias das mais importantes multinacionais da actualidade - como é o caso da Nestlé S.A., Unilever, Siemens, IBM, Renault, Bayer, ABB, Ford, Grundig, Mitsubishi, DOW, Pfizer, Fiat, entre outras.

5.1.3. O Desenho do Questionário

O questionário apresentado é composto por cinco partes.

Na primeira parte pedia-se aos gestores que fornecessem informações de carácter genérico sobre a firma, nomeadamente qual o seu sector de actividade, importância da subsidiária para a empresa mãe, o nome desta e o número de países em que actuava. Ainda era questionada a forma escolhida pela empresa mãe para entrar em Portugal bem como as suas intenções de investimento.

Esta informação era necessária para avaliar as características das empresas participantes no estudo.

Na segunda parte procurava-se complementar a informação anterior, procurando conhecer as motivações dessas empresas para a escolha do mercado português como plataforma receptora de actividades da sua cadeia de valor (Yip, 1992).

Na terceira parte pretendia-se testar a similaridade do ambiente de marketing entre o mercado nacional e os principais mercados externos da empresa estrangeira (mercado origem da empres mãe incluído).

Na quarta parte tinha-se o questionário central para esta investigação, com o teste ao grau de standardização dos programas de marketing utilizados em Portugal por cada subsidiária e com a avaliação da autonomia que os seus gestores dispunham na gestão do seu negócio.

Na quinta e última parte eram incluídas questões acerca do gestor participante no inquérito, nomeadamente as suas funções, habilitações académicas e nacionalidade.

5.2. Apresentação e Análise dos Resultados Empíricos

5.2.1. Nível de Similaridade dos Programas de Marketing

As respostas dos executivos das 57 subsidiárias instaladas em Portugal, participantes neste estudo, no capítulo da avaliação dos seus programas de marketing, em termos de quão diferentes ou iguais eles se apresentam em Portugal, face à prática levada a cabo nos seus principais mercados externos, mercado origem da empresa mãe incluído, deram origem ao quadro 5.1 que abaixo se apesesnta.

Quadro 5.1 - Nível de Similaridade dos Elementos do Programa de Marketing

Elementos do Marketing-Mix	Média ^a	D. Padrão
Marca	6,23	1,35
Características do Produto	6,18	0,99
Design Package	5,94	1,26
Linha de Produtos	5,73	1,24
Posicionamento do Produto	5,57	1,25
Serviço aos Clientes	5,36	1,38
Papel da Força de Vendas	5,23	1,41
Media utilizados	4,89	1,34
Serviços Oferecidos	4,73	1,75
Tipo Canais de Distribuição	4,66	2,09
Script do Anúncio Publicitário	4,59	1,74
Temas Publicitários	4,54	1,67
Promoção de Vendas	4,38	1,57
Preços de Retalho	4,23	1,69
Papel dos Intermediários	4,17	2,12
Comissões Exigidas	4,11	2,03
Dimensão Pontos de Venda	3,72	1,93
Número de Pontos de Venda	3,30	1,86
Média Global	4,86	
Escala: 1 (totalmente diferente); 7 (totalmente similar)		
^a - Quanto maior a média, maior a similaridade.		

Da sua análise é possível a identificação dos elementos do programa de marketing que são aplicados no mercado português de uma forma mais e menos estandardizada. Assim, o elemento do marketing-mix com a mais elevada média é a “marca”, a sugerir que as empresas estrangeiras apostam nos chamados ‘produtos globais’ para ganhar o nosso mercado.

Com efeito, ressalta dos resultados obtidos, que são os elementos relacionados com o produto - as “características do produto”, o “*design do package*”, a “linha de produtos” ou o “posicionamento” - que ocupam os lugares cimeiros na hierarquia dos elementos que são utilizados, no nosso mercado, de uma forma muito estandardizada.

No extremo oposto, estão os elementos relativos à variável do marketing-mix: distribuição. Sobretudo os elementos “dimensão dos pontos de venda” e “número dos pontos de venda”, ou seja, a estrutura dos canais de distribuição, que aqui são avaliados como muito diferentes relativamente aos existentes nos mercados principais das empresas inquiridas.

A política promocional também se apresenta moderadamente similar, embora os elementos “serviços prestados aos clientes” e o “papel da força de vendas” se assumam como claramente mais estandardizados relativamente ao verificado nas restantes práticas promocionais, caso dos elementos “promoção de vendas”, “temas publicitários” ou “*script* do anúncio promocional”. Registe-se também que entre estes dois últimos elementos, não se confirmam as diferenças no sentido de uma maior estandardização relativa dos temas publicitários, que alguns autores sustentam ser uma prática frequente de muitas empresas globais (Wind e Douglas, 1987).

No que respeita ao elemento preço, ele surge logo após os elementos relativos à estrutura dos canais de distribuição como o menos estandardizado. Uma das razões para essa situação provirá, justamente, da circunstância da estrutura dos canais de distribuição se evidenciar tão distinta.

5.2.2. A Estandardização por Sectores de Actividade

A literatura e a generalidade dos testes empíricos, expostos no capítulo 4, permitiu concluir que a estandardização dos programas de marketing tendia a variar consideravelmente em função da categoria do produto e da indústria em análise.

Por isso, no presente estudo, os produtos avaliados pelos executivos das subsidiárias inquiridas, foram agrupados nos 6 distintos sectores de actividade - constituídos em função do tipo de produto que transaccionavam - já apresentados no capítulo precedente, (vd quadro 4.4).

Estes sectores de actividade encontram-se repetidos no quadro 5.2 (a) que, recorde-se, compreendem não apenas os produtos de subsidiárias industriais mas também os das subsidiárias comerciais - que apenas comercializam os produtos (importados) típicos dessas indústrias. Por isso a análise é sempre feita em função do tipo de produto, independentemente de este ser produzido no nosso país ou importado.

Dos resultados obtidos sobressaiem, desde logo, os elevados valores presentes em todas as variáveis do marketing-mix, a sugerir que as empresas estrangeiras abordam o nosso

mercado com elevados níveis de transferência do marketing utilizado nos seus países de origem e principais mercados internacionais.

Os bens de consumo, tal como era expectável, quer dos postulados teóricos conhecidos, quer das evidências empíricas já conseguidas, são os que se apresentam menos estandardizados, logo depois dos produtos vestuário e calçado. Mas os resultados para este sector têm que ser lidos sob reserva, dado o pequeno número de empresas (apenas três) que o representa na amostra de base a este estudo.

No pólo oposto aos bens de consumo e vestuário e calçado, estão os outros bens industriais que, aqui, representam os produtos metálicos da indústria metalomecânica e as componentes da indústria automóvel. Os produtos químicos e automóveis vem logo atrás, com a avaliação dos executivos das subsidiárias a evidenciar que o marketing destes produtos se efectua em Portugal de um modo “muito similar” ao que ocorre no país origem das respectivas empresas-mãe e seus principais mercados.

Em termos de variáveis do marketing-mix, são os elementos da variável produto que se apresentam como os mais estandardizados em todos os sectores de actividade analisados (quadro A.2 em anexo), com a ordenação das restantes variáveis a seguir o padrão genérico descrito acima. No entanto, os graus de estandardização dos programas de marketing evidenciam-se relativamente mais similares para os produtos enquadrados na categoria de ‘outros bens industriais’, nomeadamente ao nível da variável promoção, nos seus elementos “força de vendas” e “serviço ao cliente”, que os executivos destas unidades produtivas consideram muito similares ao que existe nos mercados origem e principais mercados das suas respectivas empresas mãe. Também o preço e os canais de

distribuição se evidenciam relativamente mais similares nestes produtos que nas restantes categorias de produtos analisados. Estes resultados derivam em grande parte do facto destes produtos serem geralmente produtos de exportação, cujos clientes são a própria empresa mãe ou outras empresas globais, com políticas de *sourcing* globais.

5.2.3. A Estandarização Segundo a Origem das Empresas

A estandarização dos programas de marketing é efectuada por todas as empresas instaladas em Portugal, independentemente da suas respectivas origens. Esta é a primeira conclusão que se retira da leitura do quadro 5.2 (b) e quadro A.2 em anexo.

No entanto, os três maiores países da Europa Comunitária (Alemanha, França e Reino Unido) evidenciam utilizarem programas de marketing relativamente mais adaptados que os Estados Unidos da América e o grupo dos restantes países da União Europeia e Suíça. Também as subsidiárias de empresas de origem japonesas, com uma política de preços e produtos mais uniforme, evidenciam utilizarem programas mais estandardizados que as dos três maiores países da União Europeia.

Mas, apesar dessas diferenças, os resultados obtidos permitem concluir que todas abordam o nosso mercado com programas de marketing caracterizados por um elevado grau de estandarização. Também todas utilizam o produto como a variável do marketing mix mais estandardizada, logo seguida das políticas promocionais. A política de preços e distribuição apresenta, por sua vez, níveis de estandarização moderados, qualquer que seja a nacionalidade da empresa estrangeira que se considere.

Quadro 5.2 - Nível de Estandarização das Componentes do Marketing-mix segundo o Tipo de Produtos, a Nacionalidade da Empresa, a Importância da Subsidiária, a Forma e Data de Entrada e Nº de Países Onde a Empresa Actua

(a) Produtos por tipo de Indústria		Produto		Promoção		Preço		Distrib.		Média Global
	nº	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*
Bens de Consumo	14	5,24	1,5	4,49	1,4	3,57	1,5	3,83	1,7	4,44
Veic. Automóveis	8	6,38	0,8	4,77	2,0	4,17	2,3	4,24	2,3	4,98
Vestuário e Calçado	3	6,20	1,3	4,56	0,6	4,67	2,1	2,29	1,9	4,29
Produtos Químicos	11	5,88	1,2	4,99	1,4	3,91	1,6	4,32	1,8	5,00
Prod. Eléctrico/Electrónicos	12	5,85	1,4	4,88	1,3	3,91	1,6	3,90	1,9	4,81
Outros Produtos Industriais	9	6,51	0,8	5,21	1,7	5,63	1,2	5,32	2,1	5,62
(b) Países / Grupos de Países		Produto		Promoção		Preço		Distrib.		Média Global
	nº	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*
França/Alemanha/Reino Unido	20	5,75	1,3	4,60	1,5	4,05	1,6	3,71	2,1	4,54
Estados Unidos da América	12	5,91	1,2	4,82	1,6	4,42	1,6	4,64	1,7	5,04
Resto países da União Europeia (1)	20	6,14	1,1	5,12	1,5	4,00	1,9	4,06	2,0	5,02
Japão	5	6,00	1,4	4,46	1,9	5,00	2,2	4,44	2,2	4,93
(c) Vendas da Subsidiária/ Vendas da Empresa Mãe		Produto		Promoção		Preço		Distrib.		Média Global
	nº	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*
menos de 1 %	33	6,02	1,2	4,76	1,5	4,19	1,6	4,22	2,0	4,80
de 1 a menos de 3 %	13	5,75	1,3	4,67	1,8	4,08	1,9	3,91	1,9	4,60
maior ou igual a 3 %	11	5,56	1,7	5,17	1,4	4,44	1,8	3,98	2,3	4,79
(d) Forma de Entrada		Produto		Promoção		Preço		Distrib.		Média Global
	nº	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*
subsidiária total	38	5,80	1,3	4,73	1,6	4,00	1,8	3,82	2,0	4,59
Joint-ventures	9	6,16	1,3	4,93	1,6	4,63	1,5	5,12	2,1	5,21
outras	10	5,89	1,3	5,03	1,5	4,44	1,8	4,47	1,9	4,96
(e) Nº de países da Empresa Mãe		Produto		Promoção		Preço		Distrib.		Média Global
	nº	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*
+ de 15 países	46	5,81	1,3	4,92	1,5	4,1818	1,7	4,13	1,9	4,76
- de 15 países	11	6,11	1,3	4,321	1,8	4,10	2,1	3,89	2,4	4,61
(f) Data da Entrada		Produto		Promoção		Preço		Distrib.		Média Global
	nº	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*
Antes de 1990	46	5,78	1,32	4,89	1,48	4,0444	1,74	4,35	1,96	4,77
Após 1990	11	6,27	1,27	4,51	1,86	4,7778	1,64	3,96	2,30	4,88

* - Quanto maior a média, mais estandardizado o programa de marketing

Legenda: X - média; d.p. -desvio Padrão.
(1) - Inclui ainda a Suíça.

5.2.4. A Estandardização Segundo o Perfil das Subsidiárias

Tal como referimos no capítulo anterior, as subsidiárias das empresas estrangeiras presentes em Portugal têm uma reduzida importância no volume de vendas global da empresa mãe (81% detêm menos de 3% das vendas consolidadas da empresa mãe).

Mesmo assim os resultados apurados sugerem que as subsidiárias que possuem menos de 1% da quota de vendas consolidada da empresa mãe (são cerca de 60% das empresas participantes nesta investigação) tendem a utilizar programas de marketing relativamente mais estandardizados que as subsidiárias que detenham uma quota de vendas relativamente maior (quadro 5.2 (c)). No entanto as diferenças, sobretudo do ponto de vista estatístico, não são significativas, pelo que estes resultados têm apenas que ser lidos como sugerindo uma tendência que, aliás, vai de encontro ao que à priori seria previsível. As empresas pouco envolvidas em determinados mercados locais tendem a estandardizar mais os seus programas de marketing, sobretudo recorrendo a políticas do produto e de distribuição (sempre que possível) uniformizadas.

Também me pareceu útil analisar a estandardização dos programas de mercado em função da forma de entrada da empresa estrangeira no mercado nacional. Para isso, procurei destacar quais as diferenças existentes entre a prática das empresas que entram com total autonomia - detendo totalmente o capital da subsidiária (que no nosso país são as forma de entrada dominantes) - e a daquelas que entram recorrendo às restantes formas (como é o caso das *joint-ventures*, licenciamentos de tipo diverso, etc.).

Esta análise interessava por a literatura sugerir, para estas últimas formas de organização, ser expectável que as políticas de marketing não possam ser tão estandardizadas quanto o tenderão a ser em subsidiárias totalmente detidas pelas respectivas empresas mãe estrangeiras. O argumento é o de que as formas de organização que não se inserem na categoria de subsidiária totalmente controlada pela empresa mãe, têm complexidades únicas, por força da multiplicidade de metas e visões que perseguem e atendendo às diversas fontes de autoridade que dirigem as suas actividades. Depois coexistem nelas duas (ou mais) culturas empresariais que nem sempre se justapõem, antes originando conflitos diversos (Rau e Preble, 1987).

No entanto, no nosso estudo, esta tese não se confirma, sugerindo os resultados mesmo o contrário, ou seja, as subsidiárias estabelecidas sob a forma de *joint-ventures* no nosso país evidenciam maiores níveis de estandardização dos seus programas de marketing, nomeadamente ao nível da política do produto e distribuição (quadro 5.2 (d)). Mas este resultado é uma consequência do facto de as empresas constituídas sob estas formas serem empresas predominantemente provenientes da indústria dos designados ‘outros produtos industriais’, ou seja, uma indústria fortemente influenciada por forças globalizantes, que tende a utilizar políticas e estratégias de marketing muito uniformes nos diversos mercados internacionais onde se localizam as suas actividades, independentemente das suas formas organizativas.

Noutra perspectiva, agora observando a estandardização dos programas de marketing em função da extensão geográfica das operações das empresas estrangeiras que se encontram com negócios em Portugal, concretamente entre a prática das subsidiárias de

empresas estrangeiras presentes em mais que 15 países *versus* as que pertencem a empresas estrangeiras que estão presentes em menos que 15 países, obtém-se, mais uma vez, que as diferenças não se apresentam de todo significativas (quadro 5.2 (e)).

Também as empresas estrangeiras que entraram em Portugal antes de 1990, que são a maioria das empresas investigadas (81%), por comparação com as empresas que entraram mais recentemente, não evidenciam a utilização de programas de marketing significativamente mais adaptados (quadro 5.2 (f)), um resultado que não deixa de ser bem diferente daquilo que seria expectável. O que existe é apenas uma ténue inclinação nesse sentido, sobretudo a nível das políticas do produto e do preço, que as empresas estrangeiras, entradas em Portugal durante a década de 90, parecem estar a utilizar de uma forma relativamente mais uniforme. Já na distribuição dos seus produtos, os resultados sugerem que estas empresas estão a recorrer a uma política de distribuição relativamente mais adaptada, o que também se coaduna com o que seria previsível. Mas são avaliações que, à semelhança de outras, não apontam para distinções claras e por isso não são evidências totalmente conclusivas. Notável são apenas os elevados níveis de standardização que as diversas variáveis de marketing mix apresentam, seja qual for o ângulo de análise que se estabeleça, sobretudo nas variáveis produto, promoção e, de algum modo, também no preço.

5.2.5. A Estandarização e a Similaridade do Ambiente de Marketing

Do inquérito feito aos executivos das subsidiárias, onde lhes era pedido para avaliarem o ambiente de marketing existente no nosso país por comparação com o existente no mercado origem da empresa mãe e seus principais mercados internacionais, esperava-se obter a avaliação profissional de gestores que, no exercício da sua actividade, estão habituados a reflectir sobre as ameaças e oportunidades que o meio externo aos seus negócios sempre potencia.

Embora muita da informação inquirida fosse igualmente passível de ser obtida através de outras fontes, nomeadamente nas estatísticas oficiais publicadas sobre os países origem das subsidiárias instaladas em Portugal, quizemos antes auscultar a percepção qualitativa e profissional que os executivos das diferentes subsidiárias tinham sobre esta matéria.

E face à dimensão do nosso mercado e ao nosso estágio de desenvolvimento global, os resultados obtidos enquadram-se naquilo que era esperado. Os gestores das subsidiárias encaram o nosso país como tendo um ambiente de marketing, nas suas dimensões sócio-cultural, político-legal e económico substancialmente diferente do dos principais países onde as respectivas empresas mãe actuam. Esta evidência mantém-se quer a análise seja feita por sectores de actividade quer por países origem das subsidiárias (quadros 5.3 e 5.4, respectivamente).

Perante esta avaliação, e de acordo com o defendido no capítulo 3, poderíamos ser levados a esperar que os programas de marketing destas empresas tivessem que ser adaptadas à realidade específica do nosso país. Mas vemos que isso não é assim, bem pelo contrário.

Esta situação pode, no entanto ser explicada, se recorrermos às posições que sustentam que em mercados externos de reduzidas dimensões, com reduzido peso no volume global de vendas das empresas estrangeiras, estas acabam por não se sentirem motivadas a adaptarem os seus programas de marketing, dado não esperarem que os custos exigíveis a tal, no quadro de uma análise custo-benefício, possam ser cobertos, de uma forma compensadora, por maiores receitas resultadas de uma estratégia de mercado mais atenta às diferenças que esses mercados apresentam relativamente ao mercado doméstico da empresa mãe ou ao dos seus principais mercados externos (Grosse e Zinn, 1991; Chhabra, 1996).

Quadro 5.3 - Nível de Similaridade do Ambiente de Marketing e Condições de Mercado por Sectores de Actividade.

AMBIENTE DE MARKETING	Sectores de Actividade					
	I	II	III	IV	V	VI
	X* d.p.	X* d.p.	X* d.p.	X* d.p.	X* d.p.	X* d.p.
Ambiente Sócio-Cultural	3,53 (1,5)	3,39 (1,7)	2,82 (1,7)	3,41 (1,4)	3,40 (1,5)	4,03 (1,4)
Ambiente Económico	3,15 (1,6)	2,90 (1,8)	2,76 (1,8)	3,30 (1,7)	3,18 (1,5)	3,68 (1,7)
Ambiente Político-Legal	3,41 (1,5)	3,28 (1,8)	3,62 (2,2)	4,05 (1,3)	3,55 (1,6)	3,87 (1,7)
Infraestrutura de Marketing	4,12 (1,7)	3,98 (1,9)	2,68 (1,1)	4,01 (1,2)	3,92 (1,2)	5,33 (1,1)
Mercado da Empresa	4,49 (1,6)	4,12 (2,1)	2,81 (1,2)	4,70 (1,6)	3,17 (1,2)	5,35 (1,5)
Média Global	3,71	3,51	2,96	3,78	3,65	4,28
* - Quanto maior a média, mais semelhante o ambiente de marketing						

Legenda: I - Ind.B.Consumo; II - Ind.Com. Autos; III - Vest.e Calçado; IV- Ind.Bens Eléctricos/Electrónicos;
V - Ind.Prod. Químicos; VI -Outros B.Industriais; X - Média; d.p. - Desvio Padrão.

Nota: Para informações mais pormenorizadas, consultar **Quadro A.3** em anexo.

Depois, Portugal não é propriamente um país subdesenvolvido, o que é considerado pelos gestores das subsidiárias, ao apontarem as infraestruturas de marketing como moderadamente similares às dos maiores mercados internacionais das suas respectivas empresas mãe, sobretudo ao nível dos elementos “sistema bancário”, “disponibilidade dos *media*” e “legislação de marketing” (quadro A.4).

Quadro 5.4 - Nível de Similaridade dos Ambientes de Marketing e Condições de Mercado Segundo a Origem das Subsidiárias.

AMBIENTE DE MARKETING	PAÍSES ORIGEM DAS SUBSIDIÁRIAS							
	Fr./Al./R.U.		Outros U.E.(1)		EUA		Japão	
	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.
Ambiente Sócio-Cultural	3,45	(1,2)	3,62	(1,7)	3,75	(1,2)	3,25	(1,5)
Ambiente Económico	3,12	(1,4)	3,41	(1,6)	3,30	(1,2)	3,00	(1,5)
Ambiente Político-Legal	3,73	(1,6)	3,51	(1,7)	3,56	(1,3)	3,87	(1,5)
Infraestruturas de Marketing	3,94	(1,4)	4,16	(1,8)	4,47	(1,1)	3,57	(1,6)
O Mercado da Empresa	4,33	(1,6)	4,60	(1,9)	5,23	(1,3)	4,46	(1,8)
Média Global	3,62	1,57	3,79	1,87	3,97	1,50	3,52	1,89
Escala: de 1 "totalmente diferente" a 7 "totalmente similar" ;								
* - Uma média maior, implica um ambiente de marketing mais semelhante.								

Legenda: Fr. - França; Al. - Alemanha; RU - Reino Unido; UE - União Europeia.
X - média das avaliações; d.p. - desvio padrão das avaliações
(1) - Inclui ainda a Suíça.

Nota: Para informações mais pormenorizadas, consultar Quadro A.4 em Anexo.

Analisando estes resultados, por sectores de actividade, nota-se que as avaliações não se apresentam uniformes. As subsidiárias que se localizam no sector de ‘outros produtos industriais’ tendem a considerar o seu ambiente de marketing, entre Portugal e outros mercados internacionais, como sendo similares. É inclusive o sector que, face aos restantes, apresenta uma avaliação das condições do seu mercado, no nosso país, como relativamente mais similar. Tendo em conta que também é neste sector que se utilizam

programas de marketing mais standardizados, estes resultados sugerem a existência de uma correlação positiva entre as condições de mercados mais homogêneas e o nível de standardização dos programas de marketing utilizados, tal como a extensa literatura sugere. Whitelock e Pimblett (1997) sustentam, inclusive, que quando T. Levitt escreveu o seu influente artigo em 1983, estaria a pensar sobretudo neste sector de actividade em particular.

Concretamente, os responsáveis das subsidiárias deste sector, ao contrário da generalidade dos cinco restantes, evidenciam possuir graus de acesso ao canais de distribuição e uma rede de distribuição muito similar à existente nos principais mercados da empresa mãe. Possuem ainda consumidores *target* relativamente mais homogêneos, o que lhes permite um posicionamento no mercado nacional similar ao que têm nos restantes mercados internacionais. Além disso, também apresentam produtos com um ciclo de vida muito similar aos comercializados nos principais mercados exteriores onde se localizam as suas respectivas empresas mãe o que, naturalmente, torna mais justificável a standardização internacional do seu marketing.

Os outros sectores apresentam condições de mercado menos similares, mas em comparação com os maiores mercados das empresas a que pertencem, também evidenciam níveis moderadamente similares. Aqui o sector dos ‘produtos eléctricos/electrónicos’ e dos ‘produtos químicos’ evidenciam mesmo comercializarem produtos com um grau de maturidade “muito similar” aos que são comercializados nos mercados mais importantes das suas empresas mãe. Já a indústria do vestuário e calçado apresenta deter maiores diferenças relativas nos diversos elementos das condições do seu mercado. Por isso são o sector que mais adapta as suas estratégias de marketing à

realidade do mercado português. Mas este resultado, embora não sendo surpreendente dada a natureza do sector, ainda muito dominado pelos competidores nacionais, tem de se considerar apenas ilustrativo, dada a já citada questão da dimensão da amostra.

Por países origem das subsidiárias, referência ainda para o facto de as subsidiárias dos Estados Unidos da América evidenciarem possuir em Portugal condições de mercado e infraestruturas de marketing relativamente mais similares que as subsidiárias de outros países. Nomeadamente posicionam-se em mercados de consumidores *target* muito similares, com uma posição competitiva e quotas de mercado muito idênticas, estando no nosso país com produtos com um grau de maturidade também muito similar (quadro A.4). Este resultado é, porém, função do tipo de actividade onde as subsidiárias destes países mais se concentram: os sectores dos ‘outros produtos industriais’ e o dos ‘produtos eléctrico/electrónicos’, justamente aqueles onde as estratégias de marketing global mais se evidenciam.

5.2.6. A Estandarização e a Centralização

A finalizar a nossa investigação, quisemos também averiguar qual a aderência, para o caso português, dos postulados teóricos já apresentados e que sustentam que os programas de marketing de uma empresa tenderiam a apresentar-se tanto mais estandardizados quanto menor fosse a autonomia das subsidiárias na condução dos negócios da empresa mãe.

Com esse intuito, foi apresentado aos responsáveis das subsidiárias um grupo de questões para recolher a sua avaliação do processo de decisão existente na firma, quer em termos do nível de autonomia de que dispunham na concepção e aplicação dos programas de marketing utilizados, quer no estabelecimento dos objectivos de *performance* e de organização do negócio da subsidiária no mercado nacional. Esta metodologia de análise baseou-se na utilizada no trabalho de Ozsomer, Bodur e Cavusgil (1991).

A primeira evidência que os resultados parecem indicar, ao nível do processo de gestão dos programas de marketing, é o de que, à excepção da indústria dos bens de consumo, todos os restantes sectores dispunham de pouca autonomia na gestão dos seus programas de marketing (quadro 5.5).

Assim as evidências empíricas e as diversas posições teóricas que sugerem serem os bens de consumo os produtos mais sensíveis às realidades e especificidades (nomeadamente culturais) de cada mercado local - e que por isso têm que ser geridos de uma forma relativamente mais descentralizada que os bens industriais - , parecem aqui ter validação, se bem que o nível de autonomia ao nível da marca e do produto, mesmo nesta categoria de produto, seja considerado pelos gestores das subsidiárias investigadas como insuficiente. Mas nos restantes sectores industriais, a autonomia na decisão sobre a política do produto é ainda muito menor, avaliada praticamente como nula no elemento “marca”. No extremo oposto estão as áreas promocionais, onde o processo de decisão é avaliado como mais autónomo. A política de preços também evidencia uma autonomia de gestão moderada, caso exceptuemos a elevada autonomia que esta variável apresenta para o sector do vestuário e calçado.

adro 5.5 - O Nível de Centralização nas Decisões de Marketing por Sectores de Actividade

ÁREAS DE DECISÃO	TIPOS DE INDÚSTRIA											
	I		II		III		IV		V		VI	
	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.
Políticas de Marketing:												
Design dos Produtos	2,07	(1,9)	0,63	(1,1)	1,00	(1,0)	0,50	(0,8)	1,00	(1,5)	2,86	(1,7)
Design Package	2,50	(1,9)	n.a.	-	0,67	(0,6)	0,63	(0,9)	0,92	(1,4)	n.a.	-
Marca	1,93	(1,7)	0,00	(0,0)	0,00	(0,0)	0,91	(1,7)	1,50	(1,8)	0,67	(1,7)
Recrutamento da Força de Vendas	4,71	(0,6)	4,13	(1,7)	3,00	(2,6)	4,36	(0,9)	4,75	(0,5)	2,67	(1,6)
Técnica de Promoção de Vendas	4,36	(0,9)	3,38	(1,5)	3,00	(2,6)	4,30	(0,9)	3,50	(1,4)	2,57	(2,2)
Mensagem Promocional	3,44	(1,5)	3,38	(1,5)	3,00	(2,6)	3,91	(1,6)	3,33	(1,3)	3,33	(1,8)
Informação sobre a Política de Preços	3,36	(1,7)	2,63	(1,4)	4,33	(1,2)	3,45	(1,8)	3,42	(1,7)	2,22	(1,8)
Nível de Centralização	3,18	1,81	2,35	1,98	2,14	2,15	2,67	2,10	2,63	1,95	2,30	1,89
Operações (Gestão e Organização)												
Seleção dos Segmentos de Mercado	3,93	(1,0)	2,75	(2,0)	2,00	(2,8)	3,90	(1,4)	4,17	(0,8)	1,89	(2,1)
Atribuição dos Objectivos de Quota de Mercado	3,71	(1,0)	2,50	(1,5)	1,67	(1,5)	3,10	(1,7)	2,73	(1,6)	2,00	(2,2)
Política de Investimentos	2,93	(1,1)	1,86	(1,8)	2,33	(0,6)	1,50	(1,6)	2,50	(1,1)	2,22	(2,0)
Atribuição dos Objectivos de Rendibilidade	2,86	(1,4)	2,71	(1,4)	4,00	(1,7)	2,80	(1,8)	2,45	(1,5)	2,67	(2,1)
Estrutura Organizativa	3,50	(1,0)	2,57	(1,4)	2,33	(0,6)	2,73	(1,5)	3,17	(1,7)	3,00	(2,1)
Seleção dos Fornecedores	4,21	(0,8)	3,50	(1,6)	2,00	(1,0)	3,64	(1,4)	3,27	(1,6)	3,78	(0,8)
Controlo do Plano de Actividades	3,79	(1,2)	3,57	(1,6)	4,67	(0,6)	3,91	(1,4)	3,83	(1,3)	1,89	(2,1)
Metodologia na Avaliação de Desempenho	3,64	(0,9)	3,57	(1,4)	4,67	(0,6)	3,27	(1,8)	3,08	(1,2)	3,00	(2,1)
Seleção dos Principais Gestores das Filiais	3,14	(1,6)	1,20	(2,2)	2,00	(1,7)	2,45	(1,9)	3,42	(1,4)	2,56	(2,0)
Nível de Centralização	3,52	1,17	2,75	1,70	2,88	1,61	3,04	1,72	3,19	1,42	2,56	1,97
Nível de Centralização Global	3,38		2,58		2,55		2,88		2,94		2,46	

Nota: 0 (nenhuma) a 5 (total); * - Quanto menor a média, mais centralizado a área de decisão.

Legenda: I-Bens de Consumo; II-Veículos Automóveis; III-Vestuário e Calçado;
IV-Prod. Químicos; V-Prod.Eléctricos/Electrónicos; VI - Outros Prod. Industriais.
X-média; d.p. desvio padrão; n.a.-não aplicável.

No que concerne à autonomia nas decisões do estabelecimento dos objectivos de *performance* do negócio e sua organização, voltam a ser as subsidiárias da indústria dos bens de consumo, logo seguidos pelas subsidiárias das indústrias de produtos eléctrico/electrónicos e produtos químicos, a evidenciarem-se como as que detêm maior autonomia de decisão nestas áreas. Mas na generalidade das áreas de decisão analisadas, os resultados apontam sobretudo para a existência de pouca autonomia em vez de autonomia moderada. Apenas a indústria de bens de consumo se apresenta como a excepção a esta situação, sendo a única que, em termos globais, manifesta possuir um nível de autonomia moderado na condução dos negócios das suas subsidiárias. Já o sector dos outros bens industriais apresenta evidências opostas, o que vem confirmar a correlação positiva existente entre a standardização dos programas de marketing e o nível de centralização no seu processo de gestão, que diversos académicos como Porter (1986) e Yip (1992) vem sustentando, nomeadamente sugerindo que num futuro próximo as sedes das empresas, aqui verdadeiras empresas globais, tenderiam a controlar as decisões de marketing pela implementação de programas de marketing internacionalmente standardizados.

Efectuando a análise segundo a nacionalidade das subsidiárias, as conclusões não são distintas. Todas elas apresentam no mercado português um nível de centralização elevado na tomada de decisões, embora as empresas japonesas apresentem conceder uma relativa maior autonomia no estabelecimento da política de preços a utilizar pelas suas subsidiárias instaladas em Portugal (Quadro 5.6).

Quadro 5.6 - O Nível de Centralização nas Decisões de Marketing segundo a Nacionalidade das Subsidiárias

ÁREAS DE DECISÃO	PAÍSES ORIGEM DAS SUBSIDIÁRIAS							
	Fr./AI./R.U.		Outros U.E.(1)		EUA		Japão	
	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.
Políticas de Marketing:								
Design dos Produtos	1,33	(1,8)	1,59	(1,8)	1,67	(1,4)	0,20	(0,4)
Design Package	1,85	(2,0)	1,36	(1,6)	1,25	(1,6)	0,67	(1,2)
Marca	1,20	(1,9)	1,17	(1,7)	0,75	(1,2)	1,00	(2,2)
Gestão da Força de Vendas	4,00	(1,7)	4,33	(0,9)	4,17	(1,2)	4,80	(0,4)
Política de Promoção de Vendas	3,56	(1,6)	4,29	(0,8)	3,08	(1,9)	4,40	(0,9)
Mensagem Promocional	3,53	(1,5)	3,78	(1,3)	2,33	(1,3)	4,60	(0,5)
Orientação sobre a Política de Preços	2,70	(2,0)	3,33	(1,7)	3,08	(1,2)	4,00	(1,0)
Nível de Centralização	2,60	1,77	2,92	1,91	2,39	1,78	2,94	2,18
Outras: (Gestão e Organização)								
Escolha dos Segmentos de Mercado	3,21	(1,8)	3,59	(1,6)	3,33	(1,6)	4,00	(1,2)
Estabelecimento dos objectivos de quota de mercado	2,61	(1,7)	3,06	(1,5)	3,00	(1,6)	2,80	(1,8)
Política de Investimentos	1,89	(1,5)	2,56	(1,6)	2,58	(0,9)	2,00	(2,4)
Estabelecimento dos objectivos de rentabilidade	2,28	(1,6)	3,11	(1,5)	2,83	(1,5)	2,50	(2,4)
Estrutura Organizativa	2,90	(1,4)	3,11	(1,6)	3,00	(1,5)	3,00	(2,6)
Escolha dos Fornecedores	3,60	(1,2)	3,50	(1,5)	3,82	(1,3)	3,80	(1,1)
Sistema de Controlo do Plano de Actividades	3,25	(1,7)	4,17	(1,2)	2,75	(1,8)	4,00	(1,4)
Metodologia na Avaliação de Desempenho	3,20	(1,5)	3,61	(1,5)	3,17	(1,5)	4,00	(0,8)
Escolha dos principais Gestores das Filiais	2,55	(2,0)	2,56	(1,9)	3,18	(1,3)	3,00	(2,6)
Nível de Centralização	2,84	1,66	3,25	1,59	3,067	1,45	3,27	1,774
Nível de Centralização Global	2,73		3,07		2,72		3,05	
Escala: 0 (nehuma) a 5 (total); * - Quanto menor a média, mais centralizado a área de decisão.								

Legenda: X-média; d.p. desvio padrão; Fr./AI./RU - França/Alemanha/Reino Unido.
(1) - Inclui ainda a Suíça.

No cômputo global são as subsidiárias dos maiores países (Estados Unidos da América e os três maiores países da União Europeia) que apresentam uma relativa maior centralização no processo de decisão, embora as diferenças, mais uma vez, não sejam de todo significativas. Mas a amplitude dos resultados aqui obtidos parece sugerir que a tradicional orientação estratégica multilocal das firmas europeias apenas se confirma para o bloco dos pequenos países europeus.

E de facto, dos resultados obtidos nesta investigação empírica, parece evidente que são os elevados níveis de standardização que a generalidade das empresas estrangeiras utiliza nos programas de marketing aplicados no nosso mercado, quem realmente determinam o nível de centralização utilizado por estas empresas na gestão, não apenas dos seus programas de marketing, como da gestão de todas as funções da actividade das suas subsidiárias localizadas no nosso país.

Em síntese, podemos concluir do leque de resultados analisados, que a maior parte das relações verificadas nos estudos empíricos apresentados no capítulo 4 se mantêm para o nosso país. No entanto há diferenças significativas no grau de standardização verificado, a que não serão seguramente alheios, bem pelo contrário, a dimensão do nosso mercado e o tipo de produtos investigados.

CONCLUSÃO

Porter em 1980 considerava e distinguia três tipos de estratégias baseadas na forma como as empresas procuravam ganhar e manter as suas vantagens competitivas. Estas eram (1) as estratégias de liderança pelos custos, (2) as estratégias assentes na diferenciação e (3) as estratégias de nicho de mercado. Na competição global, uma vantagem pelos custos pode ser obtida através da estandardização internacional de uma estratégia de marketing onde seja possível. Mas mais consumidores tenderão a ser satisfeitos com uma estratégia de diferenciação, quando certas modificações no produto, por exemplo, forem muito valorizadas pelos consumidores. Ainda uma melhor aderência e resposta dos consumidores pode ser obtida com uma estratégia internacional de nicho de mercado, apostando em segmentos globais, no sentido de satisfazer totalmente as preferências específicas de uma base de consumidores identificados como globais.

Também Rau e Preble (1987); Yip, Lowe e Yoshino (1988) ou Wang (1996), entre outros, sustentam que escolher uma estratégia de marketing global não é utilizar um programa de marketing e um processo de gestão totalmente uniforme em todos os países do mundo. Nem tão pouco optar ou considerar uma total adaptação do marketing às condições particulares de cada país. Tem que haver uma opção, um equilíbrio suportado numa análise concreta de tipo contingencial estabelecida em função do produto, do país, dos consumidores e, naturalmente, da própria organização da empresa. Em função dos resultados dessa análise estar-se-á mais apto para decidir qual a combinação estandardização/adaptação mais adequada à situação particular de cada empresa.

O facto é que a atracção pelos benefícios da estandardização internacional das estratégias de marketing no quadro das estratégias globais de actuação das empresas

globais apresenta-se como tentador, quer pelas economias de custos que proporciona quer pela crescente eficiência que introduz nos programas de marketing aplicados nos mercados internacionais.

E o facto de se assistir a uma crescente homogeneização da procura mundial, baseada na homogeneização das preferências e estilos de vida de um número crescente de consumidores, leva a que os gestores dessas empresas cada vez mais optem por um discurso e alguma prática sustentando essa mesma tendência de homogeneização dos comportamentos e interesses dos consumidores mundiais.

Existe, digamos que, no contínuo de opções entre a total estandardização e a total adaptação, uma vontade, um interesse e mesmo alguma prática eventualmente desajustada, na opinião de autores como Sorenson e Wiechmann (1975), entre o que as contingências por agora aconselham e os desejos das empresas que desenvolvem os seus negócios nos mercados mundiais.

Bartlett e Ghoshall (1988), sugerem, no entanto, que as estratégias do futuro têm que ser alargadas para contemplar todas as variáveis contingenciais em simultâneo. Até porque há grande esperança em que as tecnologias *CAD/CAM* e os sistemas de produção baseados em tecnologias cada vez mais flexíveis venham a ser apoios essenciais para que as empresas internacionais possam construir essas estratégias do futuro, proporcionando que o slogan “pensar globalmente, agir localmente” possa na prática evidenciar-se como algo de concreto.

Contudo, e tal como extensivamente se fez referência no decurso deste trabalho, as persistentes diferenças nas infraestruturas de ordem vária e presentes de forma diferenciada em cada país, caso das diferentes estruturas e sistemas de distribuição, a natureza da competição presente na generalidade dos países subdesenvolvidos e, sobretudo, a legislação heterogénea e nem sempre com objectivos explícitos, podem dificultar determinantemente este processo.

A análise empírica a muitas destas questões, centrada, por um lado, na compreensão do comportamento das actividades das empresas estrangeiras que escolheram o nosso país e, por outro, na análise do tipo de standardização que vêm utilizando no domínio de muitos dos nossos principais sectores de actividade, não evidenciou, no entanto, estes perigos, antes apontou no sentido do nosso mercado, à semelhança dos pequenos mercados periféricos, revelar evidências de grande disponibilidade perante produtos que se relevaram como genericamente globais, a sugerir que as empresas estrangeiras instaladas em Portugal encaram os consumidores portugueses como consumidores globais, que importa atender no quadro de uma competição global.

Compreende-se agora que tinham de ser, como foram, a necessidade de competir globalmente e a identificação de consumidores de necessidades homogéneas os primeiros factores globalizantes identificados na nossa indústria pelas subsidiárias dessas empresas.

Neste caso, são pois as características do país e dos consumidores a determinarem a opção pelo nosso mercado e pelo elevado grau de standardização nas estratégias de marketing que estas empresas estrangeiras vêm transferindo para o nosso país, assumindo nele, uma actuação que podemos reconhecer como própria de empresas globais.

ANEXOS

Anexo 1 - Lista das Empresas Participantes no Inquérito

ABB Daimler-Benz Transportation, S.A.	Fiat Auto Portuguesa, S.A.	Pegop, S.A.
Adtranz, S.A.	Finex Confeções, Lda.	Laboratórios Pfizer, Lda.
Air Liquide, S.A.	Fisipe, S.A.	Piaggio, Lda
Astra Portuguesa, Lda.	Ford Lusitana, S.A.	Prologica -Sist. Informáticos, S.A.
Autoeuropa, Lda.	GPL-Grundig Portugal, S.A.	Provimi Portuguesa, S.A.
Basf Portuguesa, Lda.	Hewlett-Packard Portugal, S.A.	Rank Xerox (Portugal), S.A.
Bayer, S.A.	Honda Automóvel de Portugal, S.A.	Refrige, S.A.
Borealis Polímeros, S.A.	C³ IBM Portuguesa, S.A.	Renault Portuguesa, S.A.
Bridgestone Firestone Portuguesa, Lda.	ICL - Computadores, Lda.	Rhône Poulenc Rorer, Lda.
Carbopego, S.A.	Indústrias de Alimentação Idal, Lda.	Roche - Farmacêutica, Lda.
Indústria de Carnes Nobre, S.A.	Lab.Boehringer Mannheim de Portugal, Lda.	Shell Portuguesa, Lda.
Castrol, Lda.	Indústrias Lever Portuguesa, Lda.	Siemens, S.A.
C.E.L.-C.A.T., S.A.	Matutano, S.A.	Sincoral, Soc. Ind.de Cosméticos, S.A.
Cires, S.A.	Megaço, Lda.	Solvay Portugal, S.A.
Delphi Inlam, S.A.	Mercedes Benz Portugal, S.A.	Tejo Energia, S.A.
Digital Equipment Portugal, Lda.	Merloni Electrodomésticos, S.A.	Triunfo Internacional, Lda.
Dow Portugal, S.A.	Mitsubishi Trucks Europe, S.A.	Tudor, S.A.
Ecco' Let (Portugal), Lda.	Nestlé Portugal, S.A.	United-Technologies Automotive, Lda.
Electromecânica Portuguesa PREH, Lda.	Otis Elevadores, S.A.	Whirlpool, Lda.

Anexo 2 - Estrutura do Questionário

QUESTIONÁRIO

I. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Empresa _____ Actividade Principal _____

Nome Empresa-Mãe _____ Actividade Principal _____

Importância da Subsidiária para a empresa mãe (% Vendas) _____

Nº de países em que exerce a actividade: _____ Ano de entrada no mercado Português _____

Ranking da Subsidiária perante outras da empresa-mãe: - volume de vendas _____
- volume de investimento _____

Pensa aumentar a sua participação no mercado Português?

- não _____

- sim _____, via aumento capacidade produtiva _____; maiores investimentos em Marketing _____

Composição do Capital Social: % Capital Português _____ % Capital Estrangeiro _____

Forma de actuação em Portugal: Licenciamento _____ Franchising _____ Joint-Venture _____ Outra _____

Subsidiária Total _____ Via: Aquisição ☐ Constituição ☐

II. FORÇAS GLOBALIZANTES

(i.e. conjunto de factores que impellem a empresa a expandir-se internacionalmente)

Numa escala de 1 (sem importância) a 5 (absoluta importância) valorize individualmente cada um dos seguintes aspectos potencialmente justificativos da opção estratégica da Empresa-mãe em se expandir para o mercado Português.

Potencialidades do Mercado

Necessidades homogéneas dos consumidores _____

Identificação de segmentos globais _____

Identificação de canais de distribuição globais _____

Marketing transferível _____

(possibilidade de utilização de estratégias de Marketing uniformes)

Atractibilidade das Políticas Governamentais

Regulamentações de Marketing comuns _____

Exigências técnicas *standard* compatíveis _____

Ambiente político e laboral _____

Políticas de atracção do investimento estrangeiro _____

Liberalização dos mercados _____

Economia de Custos

Economias de escala _____

Rendibilização da experiência adquirida em outros mercados _____

Eficiências derivadas do *sourcing* _____

Diferença nos custos dos factores produtivos _____

Rendibilização de elevados custos de desenvolvimento dos produtos _____

Rendibilização de tecnologias de curta durabilidade _____

Logística favorável _____

Forças Competitivas

Crescente integração de mercados _____

Competição global _____

Acesso ao mercado comunitário _____

III. AMBIENTE DE MARKETING

Numa escala de 1 a 7 (onde 1 = totalmente diferente e 7 = totalmente similar) atribua valores a cada uma das seguintes variáveis do ambiente genérico de Marketing visíveis no nosso país relativamente às que se verificam em outros países onde a Empresa-mãe e/ou suas Subsidiárias desenvolvam predominantemente a mesma actividade:

Ambiente Sócio-Cultural

Características da População:

- nº consumidores ☐
- idade ☐
- família tipo ☐
- taxa de crescimento ☐
- esperança de vida ☐

Distribuição geográfica da população ☐

Grau de urbanização ☐

Nível de literacia ☐

Formação especializada técnica ☐

Taxa de analfabetismo ☐

Distribuição do rendimento ☐

Qualidade dos recursos de gestão ☐

Atitude pública perante os produtos estrangeiros ☐

Forma de negociação ☐

Nível de comunicação ☐

Atitude face à mudança e risco ☐

Mobilidade social ☐

Ambiente político-legal

Legislação laboral ☐

Organizações políticas ☐

Legislação comercial ☐

Flexibilidade das leis ☐

Atitude do governo face ao mundo empresarial ☐

Atitude do governo face ao invest. estrangeiro ☐

Papel do estado na economia ☐

Infraestrutura de Marketing

Rede de retalhistas ☐

Rede de grossistas ☐

Grau de acesso aos canais de distribuição ☐

Rede de transportes ☐

Sistema bancário ☐

Disponibilidade dos *media* ☐

Legislação de marketing ☐

Ambiente Económico

Dimensão do mercado

Produto Nacional Bruto *per Capita*

Taxa crescimento económico

Taxa de inflação

Desemprego

Estrutura industrial

Rendimento disponível

Qualidade de vida

Restrições ao investimento estrangeiro

Mercado

☐ Consumidores *target* ☐

☐ Natureza da competição ☐
(local vs multinacional)

☐ Tipo de segmentação de mercado ☐

☐ Posição competitiva da empresa no mercado ☐

☐ Posicionamento ☐

☐ Estádio do ciclo de vida do produto ☐

☐ Quota de mercado da empresa ☐

☐ Tipo de produtos ☐
(de consumo vs industriais)

IV. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Numa escala de 1 a 7 (onde 1 = totalmente diferente e 7 = totalmente similar) atribua valores a cada uma das seguintes componentes do Marketing Mix utilizado pela sua empresa relativamente às utilizadas em outros mercados pela Empresa-mãe e/ou suas Filiais na exploração do mesmo negócio:

Características do produto	<input type="checkbox"/>	Script do anúncio publicitário	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>	Temas publicitários	<input type="checkbox"/>
Design Package	<input type="checkbox"/>	Promoção de vendas	<input type="checkbox"/>
Linha de produtos	<input type="checkbox"/>	Serviços aos clientes	<input type="checkbox"/>
Posicionamento do produto	<input type="checkbox"/>	Estrutura dos canais de distribuição:	
Media utilizados	<input type="checkbox"/>	Dimensão pontos de venda	<input type="checkbox"/>
Papel da força de vendas	<input type="checkbox"/>	Serviços oferecidos	<input type="checkbox"/>
Preços de Retalho	<input type="checkbox"/>	Comissões exigidas	<input type="checkbox"/>
		Nº. de pontos de venda	<input type="checkbox"/>
		Papel dos intermediários	<input type="checkbox"/>
		Tipo de canais de distribuição	<input type="checkbox"/>

Numa escala de 0 a 5 (0 = nenhuma e 5 = total) valorize a autonomia da capacidade de decisão da empresa face à empresa mãe nas seguintes áreas:

Design dos produtos	<input type="checkbox"/>	Marca	<input type="checkbox"/>
Design package	<input type="checkbox"/>	Mensagem promocional	<input type="checkbox"/>
Gestão da força de vendas	<input type="checkbox"/>	Política de promoção de vendas	<input type="checkbox"/>
Orientação sobre política preços	<input type="checkbox"/>	Estabelecimento dos objectivos de rentabilidade	<input type="checkbox"/>
Escolha dos segmentos de mercado	<input type="checkbox"/>	Estabelecimento dos objectivos de quota de mercado	<input type="checkbox"/>
Sistema de controle do plano de actividades	<input type="checkbox"/>	Política de investimentos	<input type="checkbox"/>
Metodologia na avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	Estrutura organizativa	<input type="checkbox"/>
Escolha dos principais gestores das filiais	<input type="checkbox"/>	Escolha dos fornecedores	<input type="checkbox"/>

V. RESPONSÁVEL PELA RESPOSTA AO INQUÉRITO

Funções na empresa | _____ | Habilitações académicas | _____ |

Nacionalidade | _____ |

Anexo 3 - A Similaridade dos Elementos de Marketing: Quadros de Resultados

Quadro A.1 - Nível de Similaridade dos Elementos do Programa de Marketing por Indústrias

PROGRAMAS DE MARKETING	TIPOS DE INDÚSTRIA											
	I		II		III		IV		V		VI	
	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.
PRODUTO:	6,24	(1,5)	6,38	(0,8)	6,20	(1,3)	6,88	(1,2)	6,86	(1,4)	6,61	(0,8)
Características do Produto	5,57	(1,3)	6,13	(0,6)	6,67	(0,6)	6,2	(1,1)	6,08	(1,2)	6,78	(0,4)
Marca	5,43	(1,7)	7,00	(0,0)	7,00	(0,0)	6,0	(1,8)	6,08	(1,4)	6,56	(1,0)
Design Package	5,36	(1,5)	n a	-	6,33	(1,2)	6,1	(1,0)	6,08	(1,5)	n a	-
Linha de Produtos	4,79	(1,3)	6,25	(0,7)	5,67	(2,3)	5,7	(0,9)	5,67	(1,6)	6,56	(0,6)
Posicionamento do Produto	5,07	(1,6)	6,13	(1,0)	5,33	(1,5)	5,5	(1,1)	5,33	(1,4)	6,14	(1,1)
PROMOÇÃO:	4,49	(1,4)	4,77	(2,0)	4,66	(0,6)	4,99	(1,4)	4,88	(1,3)	6,21	(1,7)
"Media" utilizados	4,64	(1,4)	5,25	(1,3)	5,00	(0,0)	5,00	(1,1)	4,83	(1,1)	4,50	(2,3)
"Script" do Anuncio Publicitário	4,43	(1,3)	4,29	(2,4)	4,00	(0,0)	5,00	(1,8)	4,67	(1,7)	4,63	(2,3)
Temas Publicitários	4,50	(1,3)	4,00	(2,2)	4,50	(0,7)	5,00	(1,8)	4,83	(1,5)	4,38	(2,1)
Promoção de Vendas	4,07	(1,3)	4,38	(2,3)	3,67	(0,6)	4,30	(1,1)	4,42	(1,6)	5,29	(2,1)
Papel da Força de Vendas	4,86	(1,6)	5,71	(1,8)	4,50	(0,7)	5,09	(1,4)	4,83	(1,4)	6,14	(0,9)
Serviço aos Clientes	4,43	(1,3)	5,00	(2,0)	5,67	(1,5)	5,55	(1,4)	5,67	(0,5)	6,33	(0,6)
PREÇO:	3,67	(1,5)	4,17	(2,3)	4,67	(2,1)	3,91	(1,6)	3,91	(1,6)	6,63	(1,2)
Preços de Retalho	3,57	(1,5)	4,17	(2,3)	4,67	(2,1)	3,91	(1,6)	3,91	(1,6)	5,63	(1,2)
C. DE DISTRIBUIÇÃO:	3,83	(1,7)	4,24	(2,3)	2,29	(1,9)	4,32	(1,8)	3,90	(1,8)	6,32	(2,1)
Estrutura dos CD's												
dim. pontos de venda	3,77	(1,7)	3,43	(2,5)	2,00	(1,7)	4,00	(1,7)	3,30	(1,5)	5,00	(2,3)
serviços oferecidos	3,85	(1,4)	5,00	(1,8)	4,00	(3,0)	5,57	(1,3)	4,50	(2,0)	5,83	(1,0)
comissões exigidas	3,15	(1,3)	4,43	(2,3)	2,33	(2,3)	5,00	(1,6)	3,90	(2,0)	5,67	(2,3)
nº de pontos de venda	3,23	(1,4)	3,00	(2,2)	1,33	(0,6)	3,44	(2,2)	2,80	(1,3)	5,00	(2,3)
Papel dos Intermediários	3,79	(2,0)	3,67	(2,6)	2,00	(1,4)	4,33	(1,7)	4,18	(2,4)	5,67	(1,8)
Tipo de CD's	5,07	(1,9)	5,86	(1,3)	2,00	(1,7)	4,00	(1,9)	4,58	(2,0)	4,88	(2,7)
Média do Marketing-Mix	4,44		4,38		4,29		5,00		4,81		6,62	
Escala: 1 (totalmente diferente) a 7 (totalmente similar), * - Quanto maior a média, maior a semelhança												

Legenda: I-Bens de Consumo, II-Veículos Automóveis, III-Vestuário e Calçado, IV-Prod. Químicos,
V-Prod. Elétricos/Eletrônicos, VI - Outros Prod. Industriais, X-média, d.p. desvio padrão; n.a.-não aplicável

Quadro A.2 - O Nível de Similaridade dos Elementos de Marketing segundo a Nacionalidade das Subsidiárias

Elementos do Marketing Mix	PAISES ORIGEM DAS MULTNACIONAIS							
	Fr./Al./R.U.		Outros U.E.(1)		EUA		Japão	
	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.
Produto	5,50	1,29	6,14	1,13	5,91	1,28	6,00	1,46
Características do Produto	5,70	1,69	6,50	0,69	6,00	1,13	6,40	0,89
Marca	5,23	1,79	6,55	0,94	6,42	0,90	5,80	2,68
Design Package	5,50	1,38	6,15	0,90	6,13	1,36	6,33	1,15
Linha de Produtos	5,33	1,46	5,85	1,31	5,50	1,31	6,20	0,84
Posicionamento do Produto	5,50	1,34	5,65	1,39	5,58	1,24	5,40	1,14
Promoção	4,60	1,62	5,12	1,46	4,82	1,67	4,46	1,99
"Media" utilizados	4,21	1,55	5,37	1,21	4,92	1,00	5,00	1,58
"Script" do Anuncio Publicitário	4,06	1,48	5,12	1,65	4,67	1,87	4,00	2,58
Temas Publicitários	4,41	1,33	4,71	1,79	4,75	1,76	4,00	2,24
Promoção de Vendas	4,56	1,46	4,47	1,61	4,33	1,67	3,40	1,52
Papel da Força de Vendas	5,00	1,71	5,47	1,07	5,00	1,48	5,00	2,16
Serviço aos Clientes	5,25	1,37	5,50	1,24	5,25	1,66	5,40	1,52
Preço	3,90	1,74	4,11	1,64	4,42	1,83	5,00	2,16
Preços de Retalho	3,90	1,74	4,11	1,64	4,42	1,83	5,00	2,16
Distribuição	3,71	2,07	4,06	2,03	4,64	1,72	4,44	2,16
Estrutura dos CD's								
dim. pontos de venda	3,31	1,89	3,65	1,97	4,20	1,75	4,25	2,50
serviços oferecidos	4,13	2,07	5,06	1,68	4,70	1,42	5,25	1,50
comissões exigidas	3,73	1,94	3,76	1,99	4,90	2,02	4,50	2,65
nrº de pontos de venda	2,94	2,05	3,11	1,71	3,80	1,75	3,75	2,50
Papel dos Intermediários	3,61	2,12	4,06	2,24	5,00	1,70	4,50	2,65
Tipo de CD's	4,40	2,21	4,72	2,19	5,18	1,66	4,40	2,30
Média do Marketing-Mix	4,54		5,02		5,04		4,93	
Escala: 1 (totalmente diferente) a 7 (totalmente similar); * - Quanto maior a média, mais similar o elemento de marketing								

Legenda: Fr./Al./R.U. - França/Alemanha/Reino Unido.
 X-média, d.p. desvio padrão
 (1) - Inclui ainda a Suíça

Anexo 4 - A Similaridade dos Ambientes de Marketing: Quadros de Resultados

Quadro A.3- Nível de Similaridade no Ambiente de Marketing e Condições de Mercado por Sectores de Actividade

AMBIENTE DE MARKETING	SECTORES DE ACTIVIDADE											
	I		II		III		IV		V		VI	
	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.
Ambiente Sócio-Cultural	3,53	(1,5)	3,39	(1,7)	2,82	(1,7)	3,41	(1,4)	3,40	(1,5)	4,03	(1,4)
nº de consumidores	2,43	(1,4)	2,38	(1,8)	3,00	(1,7)	2,1	(0,8)	2,70	(1,5)	3,11	(1,7)
idade	4,71	(1,3)	4,75	(1,8)	3,67	(2,5)	4,5	(1,1)	4,70	(0,7)	5,13	(1,2)
família tipo	3,93	(1,1)	3,63	(1,3)	3,00	(1,7)	3,9	(1,4)	3,80	(1,0)	5,00	(1,2)
taxa de crescimento	3,64	(1,1)	3,38	(1,2)	3,67	(2,5)	3,3	(1,2)	2,90	(1,5)	3,75	(1,8)
esperança de vida	4,50	(1,5)	4,50	(1,8)	4,00	(2,5)	4,3	(1,4)	3,00	(1,5)	4,33	(2,2)
distribuição geográfica da população	3,54	(1,1)	3,13	(1,8)	2,67	(0,6)	2,8	(1,5)	3,00	(1,7)	3,22	(1,5)
grau de urbanização	3,57	(1,4)	2,63	(1,6)	3,00	(1,7)	3,5	(0,9)	2,90	(1,3)	3,67	(1,3)
nível de literacia	2,92	(1,3)	3,00	(1,3)	2,33	(1,2)	3,2	(0,9)	2,90	(1,4)	4,00	(1,1)
formação especializada técnica	3,64	(1,7)	3,43	(1,3)	2,67	(2,1)	3,6	(1,5)	3,20	(1,2)	4,44	(0,5)
taxa de analfabetismo	2,57	(1,5)	1,50	(0,8)	1,67	(1,2)	2,4	(0,9)	2,40	(1,0)	3,22	(0,8)
distribuição do rendimento	3,07	(1,3)	2,14	(1,2)	2,33	(1,2)	2,6	(1,1)	2,80	(0,9)	3,44	(1,2)
qualidade dos recursos de gestão	3,69	(1,7)	3,86	(1,3)	2,00	(1,0)	3,7	(1,4)	3,20	(1,7)	4,56	(1,7)
atitude pública perante produtos estrangeiros	4,08	(1,8)	4,50	(2,1)	4,33	(2,9)	3,6	(1,8)	4,60	(1,9)	3,89	(1,3)
forma de negociação	3,92	(1,4)	4,67	(2,0)	3,00	(2,0)	4,0	(1,5)	4,00	(1,5)	4,78	(1,0)
nível de comunicação	4,42	(1,4)	4,63	(2,1)	2,67	(2,1)	3,9	(1,1)	4,50	(1,0)	4,44	(1,0)
atitude face à mudança e risco	3,92	(1,2)	3,83	(0,8)	2,33	(1,2)	4,0	(0,8)	3,60	(1,3)	4,00	(1,2)
mobilidade social	2,75	(1,0)	3,50	(1,4)	1,67	(0,5)	2,9	(1,4)	3,80	(1,7)	3,67	(1,5)
Ambiente Económico	3,15	(1,6)	2,90	(1,8)	2,76	(1,8)	3,30	(1,7)	3,18	(1,5)	3,68	(1,7)
dimensão do mercado	2,43	(1,1)	1,71	(1,3)	1,33	(0,6)	1,55	(0,5)	2,55	(1,3)	3,00	(1,3)
Produto Interno Bruto per capita	2,15	(1,1)	2,14	(1,9)	1,33	(0,6)	1,73	(0,5)	2,45	(1,0)	3,11	(1,9)
taxa de crescimento económico	4,29	(1,5)	3,29	(2,2)	3,00	(2,6)	4,27	(1,7)	3,64	(1,1)	4,56	(1,4)
taxa de inflação	4,50	(1,5)	4,14	(2,0)	4,00	(2,6)	5,18	(1,1)	4,09	(1,8)	4,67	(2,3)
desemprego	3,43	(1,5)	3,86	(1,2)	3,67	(2,5)	4,00	(1,3)	2,82	(1,5)	3,44	(1,7)
estrutura industrial	2,46	(1,2)	2,43	(1,1)	2,00	(1,0)	3,09	(1,5)	2,01	(1,1)	3,33	(1,0)
rendimento disponível	2,79	(1,5)	2,00	(1,3)	2,67	(1,5)	2,36	(0,9)	2,45	(0,8)	3,22	(1,1)
qualidade de vida	2,36	(1,3)	2,29	(1,1)	3,50	(0,7)	2,70	(0,9)	3,00	(1,5)	3,38	(1,8)
restrições ao investimento estrangeiro	3,80	(2,0)	4,50	(1,9)	4,00	(0,0)	4,90	(1,5)	4,80	(1,3)	4,50	(1,3)
Ambiente Político-Legal	3,41	(1,2)	3,28	(1,8)	3,62	(2,2)	4,05	(1,3)	3,55	(1,5)	3,87	(1,7)
legislação laboral	2,71	(1,2)	2,50	(1,8)	2,33	(1,5)	3,64	(1,4)	3,00	(1,5)	3,89	(1,8)
organizações políticas	3,71	(1,5)	3,43	(1,9)	4,67	(2,3)	4,18	(1,5)	3,64	(2,0)	3,89	(2,3)
legislação comercial	3,36	(1,3)	3,43	(1,8)	5,00	(1,7)	4,00	(1,3)	3,64	(1,8)	3,89	(2,3)
flexibilidade das leis	3,07	(1,3)	3,14	(1,7)	2,67	(2,1)	3,73	(1,3)	3,18	(1,8)	3,56	(1,7)
atitude do governo face ao mundo empresarial	3,64	(1,5)	3,17	(1,9)	2,67	(2,9)	4,10	(1,3)	3,80	(1,4)	3,75	(1,0)
atitude do governo face ao investimento estrangeiro	3,71	(1,9)	4,67	(1,5)	4,00	(2,6)	4,80	(1,1)	4,20	(1,6)	3,88	(0,8)
papel do estado na economia	3,69	(1,6)	2,80	(1,5)	4,00	(2,6)	4,00	(1,3)	3,50	(1,2)	4,25	(1,3)
Infraestrutura de Marketing	4,12	(1,7)	3,98	(1,9)	2,47	(1,2)	4,01	(1,2)	3,92	(1,2)	5,33	(1,1)
rede de retalhistas	3,79	(1,5)	4,00	(1,8)	1,67	(1,2)	3,67	(1,3)	3,75	(1,5)	5	(0,7)
rede de grossistas	3,64	(1,3)	4,00	(2,0)	1,67	(1,2)	3,92	(1,5)	3,56	(1,0)	5,40	(0,5)
grau de acesso aos canais de distribuição	4,29	(1,7)	4,43	(1,5)	2,33	(2,3)	3,82	(1,4)	3,33	(1,4)	5,17	(1,2)
rede de transportes	3,86	(1,7)	3,29	(1,8)	1,33	(0,5)	3,73	(0,8)	4,00	(0,9)	4,67	(1,5)
sistema bancário	4,08	(1,8)	4,50	(1,5)	3,00	(2,6)	4,18	(1,0)	4,10	(1,4)	5,14	(1,5)
disponibilidade dos Media	4,64	(2,0)	4,13	(2,4)	4,33	(2,9)	4,55	(1,1)	4,50	(1,1)	6,00	(1,0)
legislação de marketing	4,57	(1,7)	3,50	(2,2)	3,33	(2,1)	4,27	(1,2)	4,10	(1,1)	5,83	(1,0)
O Mercado da Empresa	4,49	(1,7)	4,12	(2,1)	2,48	(1,2)	4,70	(1,8)	5,01	(1,3)	5,35	(1,5)
consumidores target	4,86	(0,9)	3,50	(1,8)	3,00	(2,8)	4,36	(1,7)	4,80	(1,5)	5,11	(2,0)
natureza da competição (local versus internacional)	5,00	(1,5)	2,60	(1,5)	3,67	(3,1)	5,00	(1,5)	4,89	(1,5)	4,89	(1,5)
tipo de segmentação	4,71	(1,4)	3,86	(2,3)	3,33	(2,5)	5,09	(1,1)	4,70	(1,3)	4,89	(2,0)
posição competitiva da empresa no mercado	4,21	(1,8)	4,86	(2,0)	4,33	(2,9)	4,58	(1,8)	4,82	(1,5)	5,67	(1,0)
posicionamento	4,50	(1,8)	5,00	(2,1)	2,50	(2,1)	4,58	(1,5)	5,11	(1,4)	6,13	(1,0)
estádio do ciclo de vida do produto	4,36	(1,5)	4,57	(2,4)	4,33	(2,9)	5,45	(1,4)	5,36	(1,4)	6,00	(1,3)
quota de mercado	3,79	(1,8)	4,13	(2,0)	1,67	(1,2)	3,92	(1,9)	3,45	(1,4)	4,89	(1,5)
Média Global	3,71	(1,7)	3,51	(1,9)	2,96	(1,9)	3,78	(1,5)	3,65	(1,6)	4,28	(1,6)
Escala: 1 (totalmente diferente) a 7 (totalmente similar); * - Uma média maior implica um ambiente de marketing mais semelhante												
Legenda: I-Bens de Consumo; II-Veículos Automóveis; III-Vestuário e Calçado; IV-Prod. Químicos; V-Prod. Eléctricos/Electrónicos; VI - Outros Prod. Industriais; X-média; d.p. desvio padrão; n.a.-não aplicável.												

Quadro A.4 - Nível de Similaridade no Ambiente de Marketing e Condições de Mercado Segundo a Origem das Empresas

AMBIENTE DE MARKETING	SECTORES DE ACTIVIDADE							
	Fr./Al./R.U.		Outros U.E.(1)		EUA		Japão	
	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.	X*	d.p.
Ambiente Sócio-Cultural	3,45	(1,2)	3,62	(1,7)	3,75	(1,2)	3,25	(1,5)
nº de consumidores	2,68	(1,3)	2,71	(1,7)	2,27	(1,3)	2,0	(1,2)
idade	4,79	(1,0)	4,71	(1,6)	4,73	(1,0)	4,0	(1,3)
família tipo	33,89	(1,1)	4,29	(1,5)	4,00	(1,0)	3,0	(1,2)
taxa de crescimento	3,50	(1,3)	3,59	(1,6)	3,36	(1,3)	2,6	(1,7)
esperança de vida	4,10	(1,6)	4,35	(2,1)	4,55	(1,3)	2,8	(1,3)
distribuição geográfica da população	3,29	(1,4)	3,18	(1,6)	2,91	(1,1)	2,8	(1,3)
grau de urbanização	3,23	(1,3)	3,53	(1,5)	3,27	(1,2)	2,6	(1,1)
nível de literacia	3,20	(1,1)	3,06	(1,5)	3,20	(1,0)	3,0	(1,6)
formação especializada técnica	3,57	(1,1)	3,44	(1,3)	3,92	(1,3)	3,6	(1,5)
taxa de analfabetismo	2,55	(1,2)	2,24	(1,3)	2,45	(0,9)	2,2	(1,1)
distribuição do rendimento	2,68	(0,6)	2,94	(1,5)	3,18	(1,2)	2,4	(1,3)
qualidade dos recursos de gestão	3,10	(1,1)	3,81	(2,1)	4,36	(1,2)	4,0	(1,3)
atitude pública perante produtos estrangeiros	3,60	(1,7)	4,18	(2,2)	4,73	(1,3)	4,8	(2,2)
forma de negociação	4,05	(1,5)	4,40	(1,7)	4,30	(1,3)	3,4	(1,8)
nível de comunicação	4,10	(1,1)	4,25	(1,6)	4,64	(1,3)	4,2	(1,3)
atitude face à mudança e risco	3,60	(1,0)	3,67	(1,2)	4,30	(1,2)	3,8	(1,1)
mobilidade social	2,80	(1,4)	3,13	(1,3)	3,60	(1,3)	4,0	(1,3)
Ambiente Económico	3,12	(1,4)	3,41	(1,6)	3,30	(1,2)	3,00	(1,5)
dimensão do mercado	2,14	(1,3)	2,35	(0,9)	2,27	(1,8)	2,00	(1,4)
Produto Interno Bruto <i>per capita</i>	1,91	(1,0)	2,63	(1,7)	2,27	(1,2)	2,40	(1,3)
taxa de crescimento económico	3,95	(1,3)	4,47	(1,3)	3,91	(1,6)	2,80	(1,8)
taxa de inflação	4,14	(1,6)	4,71	(2,1)	5,09	(0,7)	4,20	(1,3)
desemprego	3,67	(1,6)	3,12	(1,6)	3,82	(1,1)	3,40	(1,1)
estrutura industrial	2,91	(1,2)	2,50	(1,2)	2,91	(1,3)	3,00	(1,2)
rendimento disponível	2,64	(1,2)	2,65	(1,3)	2,64	(1,1)	2,20	(1,3)
qualidade de vida	2,55	(1,4)	3,29	(1,4)	2,70	(0,9)	2,25	(1,3)
restrições ao investimento estrangeiro	4,25	(1,3)	5,00	(1,3)	4,11	(1,3)	4,75	(2,1)
Ambiente Político-Legal	3,73	(1,6)	3,51	(1,7)	3,56	(1,3)	3,87	(1,5)
legislação laboral	3,36	(1,5)	2,72	(1,6)	3,00	(1,6)	3,40	(1,3)
organizações políticas	3,82	(1,6)	4,00	(2,1)	3,36	(1,8)	4,40	(1,5)
legislação comercial	3,86	(1,6)	3,59	(2,0)	3,27	(1,3)	4,60	(1,5)
flexibilidade das leis	3,45	(1,5)	2,88	(1,7)	3,18	(1,3)	4,20	(1,6)
atitude do governo face ao mundo empresarial	3,68	(1,7)	3,47	(1,6)	4,00	(1,0)	3,50	(1,7)
atitude do governo face ao investimento estrangeiro	4,26	(1,3)	4,12	(1,7)	4,18	(1,0)	4,00	(1,4)
papel do estado na economia	3,68	(1,6)	3,81	(1,6)	3,91	(1,1)	3,00	(1,0)
Infraestrutura de Marketing	3,94	(1,4)	4,16	(1,3)	4,47	(1,1)	3,57	(1,6)
rede de retalhistas	3,83	(1,4)	3,93	(1,8)	4,17	(1,1)	2,20	(1,3)
rede de grossistas	3,83	(1,4)	3,25	(1,7)	4,82	(1,0)	3,00	(0,8)
grau de acesso aos canais de distribuição	3,84	(1,4)	3,94	(1,9)	4,70	(1,5)	3,60	(1,5)
rede de transportes	3,30	(1,3)	3,81	(1,8)	4,30	(0,9)	4,00	(1,2)
sistema bancário	4,15	(1,4)	4,47	(2,0)	4,00	(0,8)	4,40	(1,3)
disponibilidade dos <i>Media</i>	4,30	(1,7)	5,29	(1,8)	4,73	(1,3)	4,00	(2,1)
legislação de marketing	4,32	(1,5)	4,44	(1,8)	4,60	(1,3)	3,80	(2,3)
O Mercado da Empresa	4,33	(1,6)	4,60	(1,3)	5,23	(1,3)	4,46	(1,8)
consumidores <i>target</i>	4,55	(1,6)	4,24	(1,6)	5,00	(1,3)	4,20	(2,4)
natureza da competição (local versus internacional)	4,38	(1,7)	4,69	(1,9)	5,36	(0,8)	4,00	(2,6)
tipo de segmentação	4,50	(1,5)	4,38	(2,0)	5,33	(1,1)	4,00	(2,0)
posição competitiva da empresa no mercado	4,23	(1,7)	4,94	(2,1)	5,25	(1,4)	5,00	(0,7)
posicionamento	4,50	(1,3)	4,75	(1,3)	5,45	(1,0)	5,40	(0,9)
estádio do ciclo de vida do produto	4,76	(1,6)	5,22	(1,8)	5,36	(1,6)	5,20	(2,2)
quota de mercado	3,32	(1,5)	4,00	(2,0)	4,83	(1,3)	3,40	(1,5)
Média Global	3,62	(1,5)	3,79	(1,3)	3,97	(1,5)	3,52	(1,7)
Escala: 1 (totalmente diferente) a 7 (totalmente similar), * - Uma média maior implica um ambiente de marketing mais semelhante								

Legenda: Fr./Al./RU - França/Alemanha/Reino Unido; EUA - Estados Unidos da América; U.E. - União Europeia;
X-média; d.p. desvio padrão.
(1) - Inclui ainda a Suíça

BIBLIOGRAFIA

- AKAAH, Ishmael, P. (1991), "*Strategy Standardization in International Marketing: An Empirical Investigation of Its Degree of Use and Correlates*", *Journal of Global Marketing*, Vol. 4(2), pp. 39-62.
- AYDIN, Nizam e TERPSTRA, Vern (1981), "*Marketing Know-How Transfers by Multinationals: A Case Study in Turkey*", *Journal of International Business Studies*, Winter, pp. 35-48.
- BARTLETT, Christopher A. and GHOSHAL, S.(1988), "*Organizing for Worlwide Effectiveness: The Transnational Solution*", *California Management Review*, Vol. 12, pp. 5-16.
- BODDEWYN, Jean J. (1981), "*Comparative Marketing: The First Twenty- Five Years*", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 61-79.
- BUZZELL, Robert (1968), "*Can You Standardize Multinational Marketing?*" *Harvard Business Review*, Nov./Dez., pp. 102-113.
- BP, rel.(ano), Banco de Portugal, Relatórios do Conselho de Administração, vários anos.
- CHADRABA, P., CZEPIEC, H. (1988), "*Euroconsumers? A Three Country Analisys of the Feasibility of Product Value Standardization*", *Journal of Global Marketing*, Vol. 1(4), Summer, pp. 63-74.
- CHHABRA, Surjit S. (1996), "*Marketing Adaptations by American Multinational Corporations in South America*", *Journal of Global Marketing*, Vol. 9, nº4, pp. 57-74.
- CHAKRAVARTHY, S., Balaji, PERLMUTTER, Howard V. (1985), "*Strategic Planning for a Global Business*", *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 3-10.
- DOUGLAS, Susan e WIND, Yoram (1987), "*The Myth of Globalization*", *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp. 19-29.
- DOUGLAS P., Susan, CRAIG, C., Samuel (1989), "*Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy*", *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 47-58.
- DOZ, Yves (1978), "*Managing Manufacturing Racionalization Within Multinationals Companies*", *The Columbia Journal of World Business*, Fall, pp.82-94.
- DOZ, Yves (1987), "*International Industries: Fragmentation versus Globalization*", Bruce K. Guile and Harvey Brooks, eds. *Technology and Global Industry* (Washington, D.C.: National Academy Press), pp.96-118.
- DUNNING, J.H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin, London.
- DUNNING, J.H. (1988), "*The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Some Possible Extensions*", *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 1-31.
- The ECONOMIST, *Multinationals*, 27 March 1993, pp. 5-28.
- EXAME, 500 Melhores e Maiores, Edição Especial, nº 1, Out./Novembro de 1996.
- FRIEDMANN, Roberto (1986), "*Psychological Meaning of Products: A Simplification of the Standardization vs. Adaptation Debate*", *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 97-104.
- GROSSE, R., ZINN, Walter (1990), "*Standardization in International Marketing: The Latin American Case*", *Journal of Global Marketing*, Vol. 4(1), pp. 53-78.



- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (1985), "Do You Really Have a Global Strategy?", Harvard Business Review, Vol. 63, Jul./Aug., pp. 139-148.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (1989), "Strategic Intent", Harvard Business Review, Vol. 67, May/June, pp. 63-76.
- HILL, John e STILL, Richard (1984), "Adapting Products to LDC Tastes", Harvard Business Review, Mar./Abr., pp. 92-101.
- HOUT, T., PORTER, E.M., RUDDEN, E. (1982), "How Companies Win Out", Harvard Business Review, Vol. 60, Set./Out., pp. 98-105.
- HUSZAGH, Sandra, Richard FOX, and Ellen Day (1986), "Global Marketing: An Empirical Investigation", Columbia Journal of World Business (XX:4), pp. 31-43.
- JAIN, Subhash(1989), "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", Journal of Marketing, Vol. 53, Janeiro, pp.70-79.
- JEPMA, C.J., JAGER, H., KAMPHUIS, E. (1996), *Introduction to International Economics*, Netherlands Open University, Longman Publishing, New York.
- RYANS, J.R. John K., J.R. and DONNELLY, J.R. James H (1969), "Standardized Global Advertising, a Call as Yet Unanswered", Journal of Marketing, April, pp. 57-60.
- KASHANI, Kamran (1990), "Global Marketing: Pathways and Pitfalls", Management Bibliographies e review, Vol. 16 nº2, pp.3-7.
- KEEGAN, Warren J. (1989), *Global Marketing Management*, 4ª Edição, Prentice-Hall, New-Jersey.
- KOGUT, B. (1983), "Foreign Direct Investment as a Sequential Process" in C.P. Kindleberger and D. Audretsch, eds., *The Multinational Corporations in the 1980s*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- KOGUT, B. (1985), "Designing Global Strategies: comparative and competitive value added chains", Sloan Management Review, Autumn, pp. 27-38.
- LEVITT, Theodore (1983), "The Globalization of Markets", Harvard Business Review, Vol.61, Mai./Jun., pp. 41-62.
- OHMAE, Kenichi (1985), *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, 3ª Edição, The Free Press, New York.
- OHMAE, Kenichi (1989), "Managing in a Borderless World", Harvard Business Review, Vol. 67, Mai./Jun., pp.152-161.
- OZSOMER, Aysegul, BODUR e CAVUSGIL, S. Tamer (1991), "Marketing Standardization by Multinationals in an Emerging Market", European Journal of Marketing, Vol. 25, nº 12, pp. 50-64.
- PICARD, Jacques, BODDEWYN, Jean e SOEHL, Robin (1988), "U.S. Marketing Policies in the European Community: A Longitudinal Study, 1973-1983", Journal of Global Marketing, Vol.1, Nº 4, Summer, pp. 5-23.
- PORTER, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- PORTER, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
- PORTER, M. E. (1986a), *Competition in Global Industries*, 1ª Edição, Harvard Business School Press, Boston, 1986.



PORTER, M.E. (1986b), "*Changing Patterns of International Competition*", California Management Review, Vol. 28, nº 2, Winter 1986, pp. 9-40.

PORTER, M.E. (1991), "*Towards a Dynamic Theory of Strategy*", Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 95-117.

QUELCH, John e HOFF, Edward (1986), "*Customizing Global Marketing*" Harvard Business Review, Vol. 64, Mai./Jun., pp. 59-68.

QUESTER, P.G., CONDUIT, J. (1996), "*Standardization, Centralization and Marketing in Multinational Companies*", International Business Review, Vol. 5, nº4, pp. 395-408.

RAU, P.A. and PREBLE, J.F., (1987), "*Standardization of Marketing Strategy by Multinationals*", International Marketing Review, Vol. 3, Autumn, pp. 18-28.

SARAIVA, A. Maria (1993), "*Investimento Directo em Portugal no Período de 1986 a 1992*" in Boletim Trimestral do Banco de Portugal, Vol. 15, nº 4, Dezembro 1993.

SANDLER, M. D., SHANI, D. (1992), "*Brand Globally but Advertise Locally?: An Empirical Investigation*", International Marketing Review, Vol. 9, Nº 4, pp. 18-31.

SHOHAM, A. (1996), "*Marketing -Mix Standardization: Determinants of Export Performance*", Journal of Global Marketing, Vol. 10(2), pp. 53-73.

SILVA LOPES, J. (1997), *A Economia Portuguesa desde 1960*, 3ª Edição, Gradiva-Publicações, Lda., Lisboa.

SORENSEN, R.Z., and U.E. WIECHMANN (1975), "*How Multinationals View Marketing Standardization*", Harvard Business Review, Mai./Jun., pp. 38-167.

TERPSTRA, V. and SARATHY, R. (1994), *International Marketing*, 6ª Edição, Dryden Press.

TOYNE, B. and WALTERS, P.G.P. (1993), *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*, 2ª Edição, Allyn and Bacon.

ZOU, S., and CAVUSGIL, S.T. (1996), "*Global Strategy: a review and an integrated conceptual framework*", European Journal of Marketing, Vol. 30, nº1, pp. 52-70.

WALTERS, Peter (1986), "*International Marketing Policy: A Discussion of The Standardization Construct and Its Relevance for Corporate Policy*", Journal of International Business Studies, Summer, pp. 55-69.

WANG, Cheng Lu (1996), "*The Degree of Standardization: A Contingency Framework for Global Marketing Strategy Development*", Journal of Global Marketing, Vol. 10(1), pp. 89-107.

WHITELOCK, J., PIMBLETT, C. (1997), "*The Standardization Debate in International Marketing*", Journal of Global Marketing, Vol. 10(3), pp. 45-66.

WORLD INVESTMENT REPORT- "*The Triad in Foreign Direct Investment*", United Nations Centre on Transnational Corporations, ONU, Nova York, 1991.

YIP, G., (1989), "*Global Strategy ...in a World of Nations?*", Sloan Management Review, Fall, pp. 29-41.

YIP, G., (1992), *Total Global Strategy: managing for the worldwide competitive advantage*, 1ª Edição, Prentice-Hall, 1992, New Jersey.

YIP, G., LOEWE, Pierre, M., YOSHINO, M.Y. (1988), "*How To Take Your Company to the Global Market*", Columbia Journal of World Business, Winter, pp. 37-48.